

## الفصل الرابع

### المناهج الجديدة

### لتحليل 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 الإدارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية و التنظيمية الراهنة.

و لقد تعددت 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 من خلال هذا الفصل استعراض الأسس النظرية و المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي (المبحث الأول) قبل أن نستعرض أهم المناهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و قد حرصنا على تصنيفها في مجموعات متجانسة على النحو التالي: مناهج التحليل الأروغونومي و السيكوسوسيولوجي (المبحث الثاني)، مناهج التحليل التنظيمي (المبحث الثالث) و أخيرا مناهج التحليل الوظيفي (المبحث الرابع).

## المبحث الأول

### الأسس النظرية و المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

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 هذا المبحث لتناول الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي (المطلب الأول) ثم المقتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

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

- النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي؛
- دراسات السلوك التنظيمي؛
- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل".

## 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)<sup>(1)</sup>، 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 حيابة أدوات تحليلية متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزيئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرتة 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:

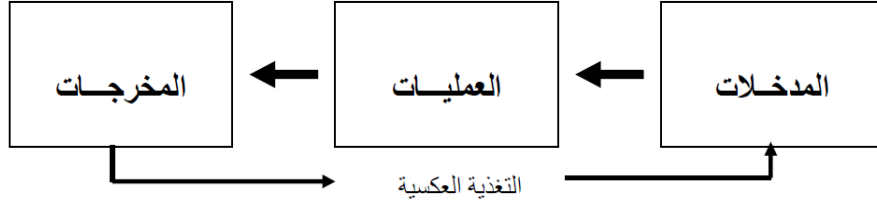
### 1 1- النظرية العامة للنظم و المقاربة النظمية

اكتشف بيرتالانفي 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"<sup>(2)</sup>. 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 حاكمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينها"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3<sup>ème</sup> éd, PUF, 1990, p. 27.  
<sup>2</sup> د. يحيى مصطفى حلمي، *تحليل و تصميم النظم*، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)، ص 13.

و يعرفه W.M. Taggart بقوله: "النظام هو مجموعة من النظم الفرعية و علاقاتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(4)</sup>.

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<sup>(5)</sup>.
- و في تعريف Albino Amato نقرأ أن "الطريقة النظمية (ou systémie) La systématique 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"<sup>(6)</sup>.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup> Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.

<sup>5</sup> Donnadieu, G. & Karsky, M. *La systématique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002..

<sup>6</sup> 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 ارتباطاً وثيقاً عبر سلسلة من الحلقات التفاعلية<sup>(7)</sup>.

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 وتحديد أهدافها 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.

## 1-2- المقاربة النظامية و التحليل الوظيفي

احتلت المقاربة النظامية مكانة هامة و دوراً مهيماً 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 الإدارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجياتها التغييرية.

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

<sup>7</sup> Senge P., *La 5ème discipline*, Paris, First 1991.

❖ الهندسة الادارية (الهندرة) *Reengineering* ، و لنا عودة إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛

❖ تكامل النظم *Intégration des systèmes* يهدف 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 البيئية سواء كانت فنية أو إنسانية؛

❖ إدارة الجودة الشاملة *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 في 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 (1-4): مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية

الطريقة النظامية <i>Méthode systémique</i>	الطريقة التحليلية <i>Méthode analytique</i>
ترابط: 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	نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام (مثال:)

نماذج الاقتصاد القياسي)	للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل
مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات غير خطية و قوية
تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل	تؤدي إلى التدريس متعدد المواد
تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل	تؤدي إلى العمل بالأهداف
معرفة التفاصيل، الهدف غير محدد	معرفة الهدف، التفاصيل غامضة

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

و تتجلى استخدامات الطريقة التنظيمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه قريبا، في اعتناء هذه الأخيرة 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 (السوسيوولوجيا، السيكولوجيا، الأنثروبولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، و غيرها...) و تعمل على دمج إسهاماتها جميعا في قالب مشترك تحقيقا للأهداف المنشودة.

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

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف و السلوكيات التي يبديها الأفراد و الجماعات في المنظمات (8)، 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)" (9).

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

<sup>8</sup> Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4<sup>th</sup> ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

<sup>9</sup> 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.



التنظيمي، و من ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة و يشيد عملياتها و يحدد اتجاهات و مسارات أداؤها<sup>(10)</sup>.

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 تطويع 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 { *Management and the worker, Roethlisberger & Dickson, 1939*؛ *Human Relations in Industry, Gardner, 1945* }؛ 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 الأول.

◀ دراسات الإشراف و القيادة: برز الاهتمام بتحسين أنماط الإشراف في أبحاث هاوثرن، 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 الأول) من نظريات تتعلق بأنماط القيادة في المنظمات.

◀ دراسات جماعات العمل: كانت أبحاث هاوثرن سباقة إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل في المنظمات، و قد اعتمد عدد من الباحثين على هذه

<sup>10</sup> أ.د. أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.

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 بالسلوك 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 لمسات 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 اعتناق هذه الأخيرة من هيمنة التصور التاييلوري 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).

### 3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها فيما سبق، 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 يعنى، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقولبة *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<sup>(11)</sup>. 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:

<sup>11</sup> Prof. J. Malchaire, *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](http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf))

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية 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 ببعضهم البعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة<sup>(12)</sup>.  
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 العناصر المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقاتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة.

## المطلب الثاني

### المقتضيات 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 تندرج 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.

### 1- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC

برز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* كبدل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين *Gestion*

<sup>12</sup> Op. Cit. p. 8.

*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<sup>(13)</sup>.

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)<sup>(14)</sup>.

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

- 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 مستقبليا؛
- تحليل الفوارق و تحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية و البرامج العملية)؛
- إعداد و تنفيذ الخطط العملية<sup>(15)</sup>.

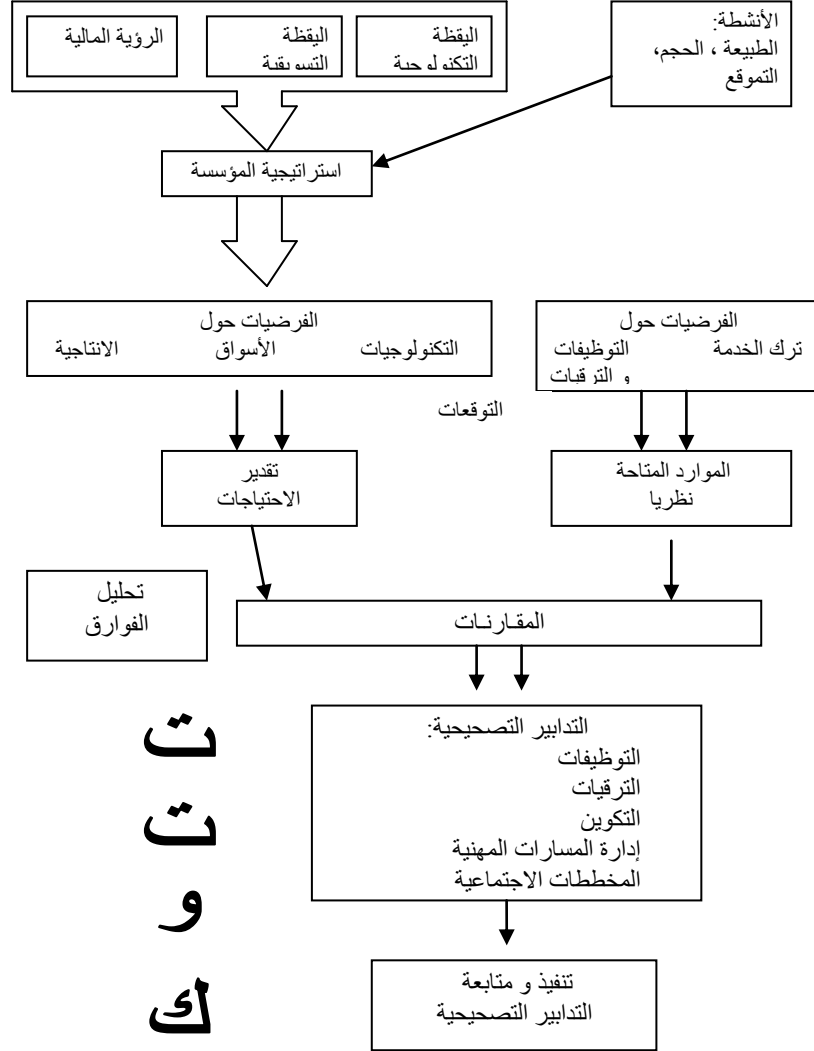
و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

<sup>13</sup> 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.cci93.fr/upload/lettre/rh/032004\\_gestion%20previsionnelle.pdf](http://www.cci93.fr/upload/lettre/rh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf))

<sup>14</sup> Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, p. 64

<sup>15</sup> Op. Cit.

شكل (4-2): مسار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات



# دور

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- 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، وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة نتكلم 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 (4-3): نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

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

Source : A. Meignant, *RH. Déployer la stratégie*, P. 128

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي<sup>(16)</sup>:

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 تسميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيير في التكنولوجيات المستعملة؛

<sup>16</sup> . 7 - 6 , P. Op. Cit. , CNPF, نقلا عن :

3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة و تجنيد 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 تملبه 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 المركزة على منطوق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات و طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبينه في المبحث الأخير من هذا الفصل.
- و التركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، و لا يمكن بالتالي . كما يؤكد *P. Gilbert & M. Parlier*. إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبّر عنها و تنجز بفضلها<sup>(17)</sup>.
- 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

<sup>17</sup> Gilbert P. & Parlier M., *La gestion des compétences*, in *Personnel* n° 330 , Février 1992, p. 44.



استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة تفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا" (18).

و على هذا الأساس أكد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات" (19).

### 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 لأصبحت 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 تميمها، كلها مواضيع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، و نجتمعها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة" (20).

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 (21).

و التعريف الأكثر انتشارا هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم" (22).

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

<sup>20</sup> Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .

<sup>21</sup> Op. Cit .

و تنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف و الكفاءات *La Formalisation* كما يجتد 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؟
  - 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 متميزة.
- و تعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد 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<sup>(23)</sup>.

و في معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميّز الباحثان *Barthelme – Trapp F. & Vincent B.* بين ثلاث مجموعات من المناهج<sup>(24)</sup>:

- 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"<sup>(25)</sup>.

<sup>22</sup> DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

<sup>23</sup> Rose Dieng-Kuntz , *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* , INRIA 2002 .

<sup>24</sup> Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale*. 9<sup>ème</sup> Conférence AIMS 2001 .

<sup>25</sup> Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

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

و يتجلى الاهتمام المتزايد حاليا برسملة المعارف و الكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية<sup>(26)</sup>، 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 كثيرا مثل هذه العمليات نظرا لوجود أنظمة تسيير و برمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات و الوثائق الموجودة *GEIDE*
- أنظمة تسيير قواعد البيانات *SGBD*... إلخ.

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 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.

## المبحث الثاني

### التحليل الأروغونومي و السيكوسوسولوجي للعمل

تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم و نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأروغونوميا)، و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المبتكرة في هذا المجال، مع ضرورة الإشارة إلى أن الاهتمام بالعلاقة إنسان - آلة و بالمتطلبات السيكو - سوسولوجية للعمل قد تزايد بشكل كبير خلال العقود الأخيرة بسبب الانتشار المذهل لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال من جهة و بسبب المكانة المخولة حاليا للإنسان في أنظمة العمل من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من المناهج الهادفة إلى ضمان "الأمن" و "الصحة" و "الوقاية" سواء في مسارات الإنتاج (حماية العامل) أو في المنتج نفسه (حماية المستعمل)، ويندرج كل ذلك في إطار شامل من الاستراتيجيات و التقنيات الخاصة بإدارة المخاطر.

<sup>26</sup> Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.

## المطلب الأول

### مناهج التحليل الأروغونومي للعمل

يمكننا تصنيف مناهج التحليل الأروغونومي إلى ثلاثة أصناف: المناهج المرتكزة على دور الآلات (1)، و المناهج المرتكزة على دور العمال (2) و أخيرا المنهجية التركيبية (3).

#### 1- المناهج المرتكزة على دور الآلات

هذا النوع من المناهج يتعلق بالتجهيزات أو بوضعيات العمل حيث تحتل الآلات و الأدوات دورا أساسيا:

#### 1-1- طريقة تحليل الاختلالات « HAZOP » Méthode

تستخدم طريقة تحليل الاختلالات (*Hazard and Operability Safety (HAZOP)*) في الصناعات التحويلية بصفة خاصة لاسيما حيث يتم التحويل بواسطة عمليات كيميائية أو بيوكيميائية و فيزيقية. تطرح مجموعة تساؤلات بخصوص أهم العمليات في المسار الإنتاجي، تتعلق بمعايير التحويل مثل الضغط، الحرارة، التركيز، المنسوب... للبحث عن الانحرافات أو الاختلالات التي قد تحدث و تحل بالسير العادي للنظام. يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الطريقة المعرفة الجيدة بالتجهيزات، لذلك ينبغي أن يتكون فريق التحليل من خبراء ملمين بتفاصيل و دقائق تشغيل التجهيزات.

#### 1-2- طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر MFEA

طريقة "Mode Failure and Effect Analysis" مناسبة أكثر لتجهيزات التحويل أو التجهيزات الموجهة آليا. تبحث هذه الطريقة في أسباب حدوث أعطال في التجهيزات و انعكاساتها على سير النظام، و عليه فهي لا تناسب الحالات التي تكون فيها الأخطاء بسبب الفرد (مشغل الآلة).

يسجل المحلل على جدول خاص التجهيزات موزعة على عدد من الفروع ثم العوامل المعرضة للعطل، الأسباب، الانعكاسات المترتبة على توقف بعض التجهيزات و آثارها على سير العمل و أخيرا التوصيات المتعلقة بتحسين الأوضاع و ضمان الأمن.

### 1-3- طريقة "ماذا لو؟" "What if" Méthode

هي عملية عصف ذهني *Brainstorming* يقوم بها فريق من الخبراء و ذلك بالتساؤل عن عدد من الأوضاع أو الحوادث الممكنة و عما يمكن أن ينجر عن وقوعها. من مزايا هذه الطريقة أنها سريعة و لا تتطلب تحضيرات كبيرة، غير أن الحصول على نتائج جيدة يقتضي تشكيل فريق متعدد التخصصات للقيام بالعصف الذهني حتى تتوزع التساؤلات "ماذا لو" على جميع المجالات.

### 1-4- طريقة إيشكاوا Méthode ISHIKAWA

تهدف طريقة إيشكاوا أو الحسكة إلى ترتيب الاقتراحات الواردة خلال حصة العصف الذهني، و تنفيذ عبر خطوات متتالية تبدأ بتحديد الخطر و العوامل المرتبطة به و كيفية تأثيرها، هذه العوامل قد تكون ذات طابع مادي (المواد، الآلات ...) أو تنظيمي (تعليمات، تكوين، إجراءات...)، و بعد ذلك تأتي مرحلة تعميق البحث في العوامل التي تظهر أكثر أهمية.

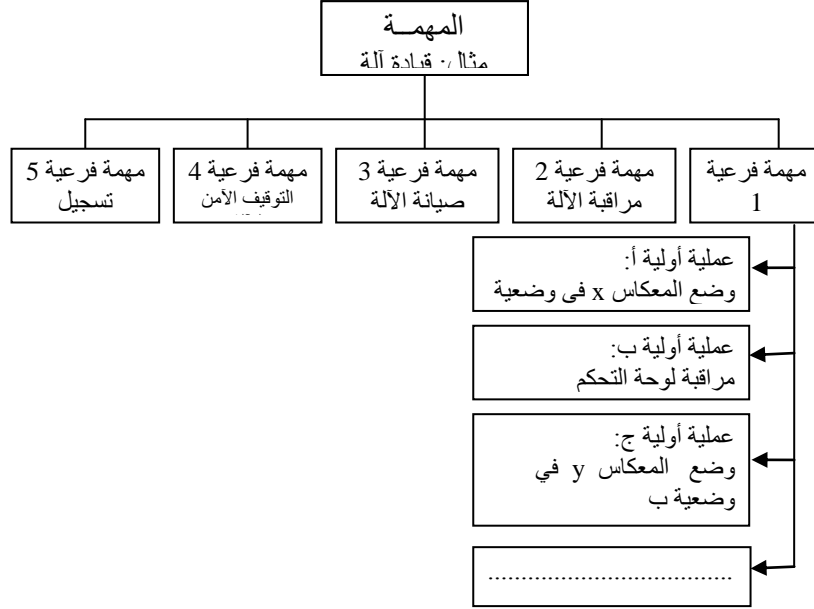
### 2- المناهج المرتكزة على دور العمال

تتعلق هذه المناهج بالمخاطر الناجمة عن أخطاء مرتكبة من قبل الأفراد:

### 2-1- طريقة تحليل المهام Méthode d'Analyse des Taches

تنصب طريقة تحليل المهام على مشغلي الآلات أو أي مجموعة من الأفراد تتولى إنجاز مهمة معينة، يقوم المحلل بتقسيم المهمة إلى مهام فرعية ثم إلى عمليات أولية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-4): تحليل المهمة



من خلال هذا التقسيم التفصيلي للعمليات الأولية يمكن فحص المخاطر التي قد تحدث خلال مختلف

العمليات و ما يمكن فعله لتجنب هذه المخاطر أو الحد منها.

يمكن أن يتولى عملية تحليل المهام شخص ذو خبرة ميدانية كبيرة يقوم بملاحظة مشغل الآلة أو القائم بالمهمة

و يسجل ملاحظاته حول الأعمال الخطيرة المحتملة، كما قد تجري عملية تحليل المهام بواسطة حلقة نقاش تجمع

كل مشغلي الآلات (العمليين) تهدف إلى اكتشاف مكامن الخطر المحتملة باستخدام طريقة العصف الذهني.

هذه الطريقة يمكن استخدامها لعدة أغراض:

- تصميم تجهيزات جديدة؛
- تعديل تجهيزات موجودة؛
- صياغة إجراءات عمل؛
- إعادة تنظيم ورشة العمل، و غيرها من الأغراض.

## 2-2- طريقة تحليل الفعالية البشرية (HRA) Human Reliability Analysis

هذه الطريقة عبارة عن عملية تقييم منظمة للعوامل المؤثرة على أداء العمال (مشغلي الآلات، المكلفين بالصيانة، الإطارات...)، و ذلك من خلال تحديد الوضعيات المولدة للأخطاء أو الحوادث. تسمح كذلك بتحديد أسباب الأخطاء البشرية من خلال تعميق التحليل بما قد يمكن من تقييم الحالات الاستثنائية خلافا للطريقة السابقة. تستعمل هذه الطريقة غالبا بالاشتراك مع طرق أخرى مثل طريقة إيشيكاوا أو غيرها.

## 2-3- طريقة قياس إرهاقية المهام

يمكن تقييم مدى إرهاقية المهام أو المجهودات التي تتطلبها من خلال سلسلة تساؤلات تطرح على منفذي العمل أثناء أدائهم لمهامهم و تسجل على سلم تقييمي خاص يقيس متغيرات الترددية أو المدة الزمنية المستغرقة، و إعطاء قيم في شكل نقاط، و من أمثلة هذه المقاييس نذكر سلمي *CERGO* و *LEO*.

### أ) مقياس *CERGO*

نسبة إلى مركز ترقية الأروغونوميا *Centre de Promotion de l'Ergonomie*، و هو من ابتكار بلجيكيين مختصين في المواءمة البشرية، و يتضمن هذا المقياس:

- قياس و تحليل عوامل المحيط المادي و الاجتماعي؛
- قياس و تحليل التفاعلات الفيزيولوجية للمنفذين؛
- قياس و تحليل الظروف الذاتية للمنفذين.

و يعتبر مقياس *CERGO* سلم متعدد الأبعاد لكونه يتناول بالتحليل و الدراسة 17 بعدا مختلفا من أبعاد العمل على النحو التالي:

\* الأبعاد الثمانية الأولى هي: التعب، تقييم الخطر، الأهمية، الدقة أو التركيز، درجة الصعوبة، الاستقلالية، وتيرة العمل و المسئولية، تقيّم هذه الأبعاد بواسطة 11 معيارا.

\* أما الأبعاد التسعة المتبقية فتتعلق بالأعباء المادية و المحيط المادي، و هي: وضعية الجسم *Posture*، الحركات، الحرارة، البرودة، الضجيج، الاهتزازات، الإنارة، التهوية و غيرها، و تقاس بواسطة سلم انزعاج *Echelle d'inconfort* من 5 مستويات (1 = انعدام الانزعاج، 5 = الألم).

## ب) مقياس LEO

مقياس *Lokaal Ervaren Ongemak (LEO)* هو الصيغة الهولندية للسلم المصمم في السويد من طرف *Borg*، و يتضمن إمكانيات إجابة تتراوح بين 0 و 10، لتناسب توصيفات تبدأ من "انعدام أي ضيق" أو انزعاج إلى "ضيق أقصى"، و تسمح بالتالي بإجراء دراسة أرغونومية تتعلق بالأعباء الديناميكية و الاستاتيكية للعمل.

و بالإضافة إلى هذين المقياسين يمكن الإشارة إلى مقياس آخر يتعلق بالمجهودات الذهنية أطلق عليه اسم مقياس *Beoordelingschaal Subjectieve Mentale Inspanningen (BSMI)* المبتكر من طرف *Zijlsta & Meijman* في هولندا.

## 2-4- نظام أوفافكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

### Ovako Working Posture Analysis System (OWAS)

هذا النظام عبارة عن طريقة لملاحظة وضعيات الجسم و الحركات، من ابتكار مؤسسة أوفافكو الفنلندية للصناعات الحديدية.

تحدد وضعيات أجزاء الجسم المختلفة أثناء أداء مهمة معينة، و تقيّم من ثم، بواسطة نظام وزن خاص، وضعية الظهر، الذراع، الساقين و الرأس و كذا القوة المستعملة، و على أساس الوقت الضروري لبقاء تركيبة وضعية الجسم و المعبر عنها بالنسب المثوية من الوقت الكلي للعمل، نُخلص إلى أحد المواقف التالية:

- لا وجود لزيادة العبء فلا حاجة إذن للقياس؛
- زيادة عبء محدودة: قياسات ضرورية في المستقبل القريب؛
- زيادة عبء واضحة: قياسات ضرورية في أقرب وقت ممكن؛
- زيادة عبء خطيرة: اتخاذ تدابير استعجالية.

يتولى تقدير درجة العبء و المخاطر الناجمة عنها مجموعة من الخبراء و العمال ذوي الخبرة، بواسطة ملاحظة أداء العمل و اكتشاف أنواع الانزعاج و المخاطر الصحية للحركات التي يؤديها العمال و وضعيات أجسادهم. بالإضافة إلى ما ذكرنا يوجد عدد كبير من المناهج و الطرق العملية الهادفة إلى دراسة و تحليل المخاطر الفيزيولوجية بعضها من ابتكار معاهد أو مخابر متخصصة و بعضها الآخر من وضع شركات أو هيئات مهنية، نذكر منها على سبيل المثال:

- طريقة مواصفات المناصب لشركة رينو *Renault*



- طريقة مخبر اقتصاد و سوسيولوجيا العمل *L.E.S.T.*
- طريقة تحليل عبء العمل *Malchaire & Indesteege*.

### 3- المنهجية التركيبية: جداول المراقبة

تدمج هذه الطريقة بين أدوار كل من العمال و الآلات وهي كثيرة الاستعمال لاكتشاف المخاطر، و تتمثل في جمع النقاط الهامة الواجب فحصها، بطريقة منظمة، بواسطة جداول مراقبة *Listes de contrôle*. يتولى عملية التسجيل شخص ذو خبرة و دراية كافية بالتجهيزات و الأشغال و وضعيات العمل، و يمكن اللجوء إلى استخدام طرق أخرى مساعدة أثناء التسجيل على جدول المراقبة كالأستعانة مثلا بطريقة "ماذا لو" أو غيرها.

و يراعى في استخدام جداول المراقبة القواعد التنظيمية السارية في مجال العمل و المعايير التقنية و الضوابط العملية اللازمة لحسن سير العمل (اتفاقات مصنعي التجهيزات أو الخبراء في المهنة...).

من مزايا هذه الطريقة سهولة تكييف استخدام جداول المراقبة مع الظروف الخصوصية و كذا توسيع استخدامها إلى مجالات أخرى غير حماية الصحة و توفير الأمن، كما يمكن اللجوء إلى جداول مراقبة خاصة بمخاطر معينة مثل جدول المراقبة الخاص بالحرائق أو بالتسمم أو لتحديد اختلالات معينة في سير النظام.

و تسمح جداول المراقبة بالتوصل إلى إعداد قانون الممارسة الجيدة للمهنة *Guide de bonne pratique* عبر استخلاص التوصيات و القواعد و أنماط التسيير الفعال المسجلة في الجداول.

و قد تنوعت كفاءات استخدام جداول المراقبة مما ترتب عنه ظهور طرق و مناهج متنوعة، تأتي على ذكر بعض منها فيما يلي:

### 3-1- طريقة IMA

يعود الفضل في ابتكار طريقة *Inspectie Methode Arbeidsomstandigheder (IMA)* إلى معهدين هولنديين بطلب من المديرية العامة للعمل، و شرع في تسويقها عام 1992 من طرف مؤسسة *Zeist in Vitgeverig Vierchebosch*.

تشكل هذه الطريقة من 17 موضوعا *Items* يمكن استخدامها كلية أو جزئيا، و يتم البحث في إطار كل موضوع عن المعلومات التالية:

- قائمة النقاط السوداء؛
  - سلسلة من التوصيات لمعالجة النقاط السوداء؛
  - لمحة عن الأحكام القانونية و التوجيهات الأرغونومية التي تشكل معايير مراقبة.
- هذا البند الأخير يتعلق بالضوابط التي يتضمنها دليل الأرغونوميا الذي يصدر سنويا في هولندا، و هو يعرض مختلف الموضوعات وفق الترتيب التالي: السياق . التعليمات . التنظيم . المعايير . وسائل و مناهج القياس . التطبيقات و أخيرا الأدبيات المتعلقة بالموضوعات المشار إليها.
- و لا يقتصر العمل بهذه الطريقة على المؤسسات الهولندية وحدها بل اعتمده دول أوربية أخرى مثل بلجيكا، و إن كان مضمون البنود التنظيمية و الضوابط يختلف باختلاف التشريعات القطرية.

### 3-2- جداول مراقبة القلق Handboek Werkstress

- تهدف هذه الجداول إلى التحديد السريع للنقاط السوداء عبر:
- جدول مراقبة مضمون العمل الذي يتضمن 19 سؤالاً حول المهام القصيرة الأجل و التركيز و ضغط الوقت و الشَّحْن الانفعالية و غيرها؛
  - جدول مراقبة الظروف المادية للعمل تتضمن 16 سؤالاً حول الإنارة الكافية، الوضعيات غير المريحة و غيرها؛
  - جدول مراقبة علاقات العمل يتضمن 10 أسئلة تتعلق خصوصاً بالدعم المحصل عليه من المديرية، التشاور في العمل، التمييز و غيرها؛
  - جدول مراقبة ظروف العمل يتضمن 13 سؤالاً حول إمكانيات استقرار المسار المهني، أوقات العمل و الراحة...
- هذه الجداول جميعها قابلة للتعديل أو التكييف على مستوى الأقسام أو الوظائف، و تتم الإجابة عن مختلف الأسئلة بنعم/لا أو كاف/غير كاف.

### 3-3- جدول مراقبة الأضرار العضلية . الهيكلية

هذه الطريقة من ابتكار الباحثين السويديين *Kemmlert & Kilbom* في منتصف الثمانينات بطلب من مفتشية العمل السويدية.

لاحظ الباحثان أن الأضرار العضلية . الهيكلية تمثل أكثر من 20 % من مجموع الأضرار التي يتعرض لها العمال، لذلك اقترحا جدولاً للمراقبة يسمح باكتشاف و تحديد هذه المخاطر بسرعة. يتضمن هذا الجدول 17 عاملاً مولداً للخطر بمس 5 مواضع في جسم الإنسان:

- 1) الرقبة . الكتف . أعلى الظهر؛
- 2) المرفق . الساعد . اليد؛
- 3) الورك . الركبة . الساق؛
- 4) أسفل الظهر؛
- 5) القدمين.

و تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التحليل المظاهر المتعلقة بتنظيم العمل و ظروفه المادية، و لتسهيل الاكتشاف السريع للنقاط السوداء و اتخاذ التدابير التصحيحية توفر هذه الجداول معالم واضحة و دقيقة.

### 3-4- جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

هذا الجدول من إعداد الباحثين *Lifshitz & Amstrong* من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، و يتضمن 20 سؤالاً يتوجب الإجابة عنها بنعم أو لا، و تشير الإجابة السلبية إلى تصميم سيء للمهمة أو مكان العمل أو الأداة. و قد قام الباحثان باختبار هذا الجدول على سبع وظائف بإحدى المؤسسات و ذلك من خلال مقارنة مجموع المظاهر السلبية لكل منصب عمل مع عدد الأضرار على مستوى العضلات و أوتار العضلات و العظام التي حدثت خلال سنة، و قد وجدوا علاقة ترابط وثيقة بين الاثنين.

### 4- مناهج التحليل الخاصة بالحوادث

يجري تطبيق المناهج التالية عقب وقوع حوادث و ذلك بغرض معرفة أسبابها، كما قد تطبق بصفة توقعية لمعرفة أسباب الحوادث المحتملة.

#### 4-1- طريقة شجرة الأخطاء

تتمثل هذه الطريقة في البحث عن الأسباب المؤدية إلى وقوع حادث معين، عبر رسم بياني يبرز عوامل التقصير و الأخطاء البشرية التي يجري فحصها بدقة إلى غاية الوصول إلى أنماط تقصير قاعدية تشكل أسباباً فعلية لوقوع الحادث.

و تسمح هذه الطريقة بالإضافة إلى ذلك باكتشاف تركيبات العوامل أو تضافرها في وقوع الحادث، و تحديد سلسلة الأخطاء تبعا لذلك.

و يتطلب تطبيقها معرفة جيدة و كاملة بالتجهيزات و الاستعانة ببعض الطرق التحليلية الأخرى مما قد سبقت الإشارة إليه.

و يترتب عن تطبيق هذه العملية إعداد شجرة الأحداث بواسطة إجراء استقرائي انطلاقا من حدث أولي تترتب عليه ردود أفعال من قبل مشغل الآلة أو القائم بالعمل ثم تنجر عن ذلك أحداث أخرى *Evénements* تؤدي في نهاية المطاف إلى حصول الحادث *L'Accident*.

#### 4-2- طريقة إدارة الأخطار و شجرة المخاطر

##### Méthode MORT (Management Oversight and Risk Tree)

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، و هي عبارة عن شجرة أخطاء تهدف إلى الإدارة التوقعية للمخاطر.

تتضمن الشجرة 1500 عنصر تقني و إداري ضروري لتنظيم الأمن في المنظمة، و مصنفة ضمن مخطط منطقي، و يجري متابعة كل عنصر وفق تعليمات محددة.

و يمكن استخدام هذه الطريقة عقب وقوع حادث للبحث عن عوامل الخلل و لتحديد التدابير الوقائية لحفظ الصحة و الأمن في المؤسسة.

ميزة هذه الطريقة أنها قابلة للاستخدام في أي مؤسسة و مهما كانت طبيعة الحادث، و رغم أهميتها الكبيرة إلا أنها شديدة التعقيد إذ يجب أن يتولى تطبيقها مختصون أو أشخاص ذوو خبرة كافية لضمان نجاح الطريقة، و هي أخيرا تدمج بين المظاهر التقنية و المظاهر الإدارية للعمل.

#### 5- الإستراتيجية الوقائية الشاملة

##### Stratégie d'Observation, d'Analyse et d'Expertise (SOBANE)

تشكل *SOBANE* إستراتيجية شاملة للوقاية المهنية، و مجموعة أدوات لتحليل مخاطر العمل، ابتكرت في إطار مشروع بحث شاركت فيه بعض الهيئات المختصة في مجال الوقاية و تحت إشراف الأستاذ جاك مالشار *J. Malchaire* من جامعة *UCL* بالتعاون مع الأستاذ غيدو مونس *Guido Moens* من جامعة *KUL*.

## 5-1- خصائص إستراتيجية SOBANE

- تتميز إستراتيجية SOBANE بمجموعة من السمات أو المبادئ التي تمنحها أفضلية و أهمية أكبر مقارنة بباقي طرق تحليل أو إدارة المخاطر<sup>(27)</sup>:
- أ) السمة الأساسية الأولى تتمثل في كون SOBANE مقارنة شاملة لدراسة كل المخاطر في المنظمة بطريقة موحدة بدل الطريقة التجزئية التي تتناول المخاطر كل على حدة مما يجد كثيرا من الانسجام و التفاعل في مكونات نظام إدارة المخاطر.
- ب) تتميز هذه الإستراتيجية أيضا بطابعها الإشاركي، فتحليل المخاطر و الوقاية منها تنطلق من المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة لدى العمال و المسيرين، مما يتطلب إشراك الجميع في تحديد المخاطر و تصور التدابير اللازمة.
- ج) تتطلب هذه الإستراتيجية إجراء عمليات التحليل و الوقاية على مستوى داخلي دون اللجوء إلى جهات خارجية، و الحفاظ على سرية أساليب التحليل و التدابير المتخذة لدى الفاعلين في المؤسسة دون غيرهم (المديرية، العمال، المستشارين في الوقاية...).
- د) و أخيرا تجرى عمليات التحليل و الوقاية في إطار هذه الإستراتيجية بطريقة مهيكلتة وفق تسلسل منطقي للمراحل كما سنبينه في الفقرات اللاحقة.

## 5-2- مراحل إستراتيجية SOBANE

تتضمن إستراتيجية SOBANE أربع مراحل متتالية هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة الملاحظة، مرحلة التحليل و مرحلة الخبرة.

### أ) مرحلة الاستكشاف

تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف و تحديد المشاكل و الأخطاء التي ترتكب في مواقع العمل و السعي إلى إيجاد الحلول اللازمة لها، يتولى هذه العملية فريق متشكل من المسؤولين التقنيين و العمال ذوي الخبرة و المعرفة الواسعة بوضعيات العمل إضافة إلى مستشار داخلي متخصص في الوقاية.

<sup>27</sup> Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; *Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychosociale*, Février 2005. (Cette brochure peut être consultée sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale : <http://www.meta.fgov.be>)

و قد تم تطوير أداة خصوصية لأداء هذه العملية أطلق عليها اسم طريقة الاستكشاف بالمشاركة لمخاطر  
وضعية العمل *Depistage Participatif des Risques dans une Situation de travail (DEPARIS)*، تتكون من 18 فرعا يضم كل واحد منها مجموعة من العناصر (المخاطر)، تمس في مجملها  
مختلف مجالات الأمن و الرفاهية في العمل.

#### ب) مرحلة الملاحظة

تنفذ هذه المرحلة أيضا من قبل أفراد المنظمة المتعودين على وضعيات العمل بالتعاون مع المستشار الداخلي  
للوقاية، و يهتم بالمشاكل التي لم يتوصل إلى حلها في المرحلة الأولى.  
تجرى الملاحظات عن كتب و كذلك المقابلات مع القائمين بالعمل و رؤسائهم المباشرين لتعميق دراسة  
المشاكل العالقة و ذلك باللجوء إن أمكن إلى وسائل القياس و باستخدام قوائم المراقبة.

#### ج) مرحلة التحليل

في حالة عجز المرحلتين الأولى و الثانية عن معالجة المشاكل المستعصية أو الحد من مخاطرها يلجأ حينئذ إلى  
التحليل المعمق من طرف مختصين في الوقاية ذوي كفاءات عالية و تتوفر لديهم الأدوات التقنية اللازمة (قد  
يكون هؤلاء مستشارين خارجيين شريطة قيامهم بالعملية داخل المؤسسة و ليس في مواقعهم الخاصة) و بالتعاون  
مع المختصين الداخليين إن وجدوا و الإطارات الإدارية في مختلف المستويات.  
و تتطلب هذه المرحلة قدرا كبيرا من الصرامة و الدقة و استخدام أدوات قياس و وسائل تحليل متطورة، بغية  
الحصول على معلومات دقيقة و وافية و اتخاذ التدابير المناسبة أو الحلول الدائمة.

#### د) مرحلة الخبرة

في هذا المستوى من التحليل يتم اللجوء إلى خبراء مختصين لإشراكهم في العملية للتوصل عبر استخدام  
مناهج و تقنيات قياس متقدمة إلى معلومات عالية الدقة و التحليل النوعي للمشاكل المعقدة.

## المطلب الثاني

### مناهج التحليل السيكو سوسولوجي للعمل

يهتم هذا المطلب بعرض نوع خاص من المناهج الأمنية المتعلقة بالصحة النفسية للعامل، و الغرض من فصلها عن المناهج الأروغونومية خلافا لما جرى عليه الكثير من المؤلفين الذين يدجون هذين النوعين من المناهج، الغرض من ذلك هو إبراز الخاصية الأساسية التي تميزها عن المناهج الأروغونومية، على اعتبار أن هذه الأخيرة تتعلق بمواءمة الآلة للإنسان، أما المناهج التي جمعناها ضمن هذا المطلب فتهم ببعد معين من المخاطر المرتبطة بظروف العمل النفسية و الاجتماعية مما يبرر فصلها عن المناهج الأروغونومية، و قد فضلنا تسميتها بمناهج التحليل السيكوسوسولوجي للعمل.

#### 1- طريقة تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية *Method WEBA*

ساهمت ثلاثة معاهد هولندية (*NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug*) في وضع طريقة متخصصة في تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية أطلق عليها اسم (*Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)*) في إطار قانون رفاهية و أنسنة العمل المعروف باسم قانون *ARBO*.  
تركز طريقة تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية على نوعين من المخاطر:  
- الضغط النفسي أو القلق الناجم عن محتوى العمل؛  
- انعدام إمكانيات التعلم في العمل و التطوير الشخصي.  
لذلك تهدف هذه الطريقة إلى تحليل و تقييم سبعة مظاهر متعلقة بمحتوى العمل، و تتضمن هذه العملية وصف حزمة من المهام، ثم تشكيل مصفوفة وظيفية و مجرد مشاكل التوازن.  
و يتضمن التقييم الإجابة عن سبعة أسئلة نوعية و إعداد توصيف واضح و محدد وفق الانطباع التالي:  
كاف، متوسط الكفاية، غير كاف.  
و المظاهر النوعية السبعة هي:  
- الطابع المتكامل للوظيفة: أي مجموعة منسجمة منطقيا من المهام المتعلقة بالتحضير و التنفيذ و الدعم؛  
- وجود مهام تنظيمية: أي حياة العامل لحق إبداء الرأي حول العمل، و القدرة على حل المشاكل بالتشاور مع الآخرين؛

- وجود عدد كاف من المهام متوسطة أو طويلة الدورة أي المهام التي تتجاوز دورتها 90 ثانية؛
- توزيع متوازن بين المهام البسيطة و المعقدة؛
- الاستقلالية في العمل: أي حيازة السلطة و القدرة على حل المشاكل و تعديل وتيرة العمل و تحديد طريقته دون اللجوء للآخرين؛
- إمكانية التواصل: أي وجود اتصال و دعم اجتماعيين في العمل؛
- توافر المعلومات أي حصول تغذية عكسية عن أداء العامل و سير القسم و وضعية المؤسسة عموماً.

## 2- طريقة قياس الضغط الذهني

ابتكرت هذه الطريقة من طرف مخبر اقتصاد و سوسولوجيا العمل *L.E.S.T.* في السبعينيات من القرن الماضي و تهدف إلى تقدير حجم الضغط الذهني الذي يتعرض له العامل عند أداء عمل يدوي تكراري و ذلك بواسطة تحليل عميق لظروف و محتوى العمل في المصنع.

و لقياس حجم الضغط الذهني اعتمدت أربعة مظاهر أساسية:

\* العبء المعلوماتي أو درجة التعقيد . السرعة: يتعلق هذا المظهر بالعمليات الروتينية و العمليات الذهنية التي يجب أداؤها في وقت محدد (خلال دورة).

\* الانتباه: الجهد الضروري للبقاء يقظاً أو منتبها باستمرار خلال العمل، و تجرى ملاحظة إمكانية صرف العامل بصره عن موقع عمله أو التحدث مع الغير أثناء تأدية مهامه، و إمكانية التعرض لحادث يسبب أضراراً بدنية أو إعطاب للآلة أو للمنتج.

\* ضغط الوقت: الخضوع لتوتيرة عمل مفروضة أو إلى نظام الأجر حسب المردود، يتعلق الأمر إذن بالبحث عن إمكانية تعديل الوقت من طرف العامل كأخذ فترة راحة مثلاً.

\* الدقة: ملاحظة تفاصيل دقيقة أثناء العمل.

بالرغم من أهمية هذه الطريقة لاسيما بالنسبة للأعمال اليدوية التكرارية إلا أنها تظل محدودة جداً و قليلة الفاعلية بسبب استخدام معايير غير واضحة و تنقصها الدقة اللازمة لتحديد الأعباء الذهنية في مختلف مواقع العمل.



### 3- استبيانات الصحة النفسية

هذه الاستبيانات من الكثرة بحيث يصعب حصرها، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى الأهمية المتنامية التي توليها الأبحاث الحديثة للمشاكل النفسية لاسيما مظاهر القلق و الاكتئاب المرتبطة أو الناجمة عن ظروف و محتوى العمل.  
و فيما يلي عرضا موجزا لأهم الاستبيانات المستعملة في تحليل الضغط النفسي و المشاكل النفسية .  
الاجتماعية:

### 3-1- استبيان (Vragenlijst Arbeiden Gezondheid) VAG

تم تطويره في السبعينيات من طرف المعهد الهولندي *Institut Voor Preventieve Gezondheidszorg*، و كان الهدف منه في البداية هو دراسة المواقف و السلوكيات الشخصية في وضعيات العمل، و هو الآن يتناول عدة محاور: محتوى العمل، تنظيم العمل، الظروف المادية للعمل، الأمن و التجهيزات، الرؤساء و الزملاء، الجهود الجسدية و العقلية، علاقات العمل و الحياة الخاصة، تتمين الجهد من طرف المنظمة و أهداف الأفراد، المشاكل الصحية و السلوك إزاء الأمراض.  
و توجد صيغتان لاستبيان VAG إحداهما قصيرة (41 سؤالاً) و الثانية طويلة (حوالي 200 سؤال)، و تكون الإجابة عن كل الأسئلة بنعم أو لا.  
تستعمل طريقة VAG في مختلف الدراسات المتعلقة بالظروف المعاشة في العمل، و هي منتشرة خاصة في بلجيكا و هولندا.

### 3-2- استبيان التقييم الذاتي VOEG

صمّم هذا الاستبيان من طرف الهولندي *Dirken* في 1969، و يتضمن 21 سؤالاً متعلقاً بحالات الاضطرابات النفسية . الجسدية *Psychomatique* كآلام الصدر و خفقان القلب و نقصان الشهية و ضيق التنفس و آلام الظهر و التعب و آلام الرأس و الدوار و الحمول و الأرق.

### 3-3- استبيان محتوى العمل

يعتبر استبيان محتوى العمل *Job Content Questionnaire (JCQ)* الذي صممه *Karasek* هو الأكثر انتشاراً على الصعيد العالمي، و هو يقيس العوامل المرتبطة بالعمل و التي من شأنها أن تسبب القلق،

بواسطة سلسلة من الأسئلة حول المتطلبات السيكولوجية للوظيفة، مساحة القرار، استخدام المؤهلات، الدعم الاجتماعي من طرف الرؤساء و الزملاء، الضغط المادي للعمل، خطورة العمل، مخاطر التسمم، انعدام الأمن و عدم الرضا في العمل<sup>(28)</sup>.

و النموذج التالي هو عبارة عن جزء معدل من استبيان *Karasek* يتعلق خصيصا بتقييم القلق في العمل:

جدول (4-2): تقييم القلق في العمل  
استبيان محتوى العمل (كارزاك)<sup>(29)</sup>

	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	1- يتطلب عملي أن أتعلم أشياء جديدة
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	2- يتطلب عملي مستوى عال من الكفاءات
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	3- يتطلب عملي القدرة على الابتكار
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	4- عملي يتميز بالثكرارية
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	5- لدي فرصة فعل أشياء أخرى في عملي
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	6- لدي فرصة تطوير كفاءاتي المهنية في عملي
<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	7- لدي حرية تحديد كيفية إنجاز عملي
<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	8- يسمح لي عملي باتخاذ قرارات مستقلة
<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	9- لدي إمكانية التأثير على مجريات عملي
<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	10- يتطلب عملي السرعة الكبيرة
<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	11- يتطلب مني عملي بذل جهود قصوى
<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	12- يطلب مني كمية كبرى من العمل
<input type="checkbox"/> 13	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	13- لدي الكثير من الوقت لإنجاز عملي

Pr. BENDIABDELLAH A., Dr. BENABOU D., Mr. TABETI H., *Comprendre le stress au travail pour en maîtriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de travailleurs algériens*. Actes du 2<sup>ème</sup> colloque international d'économie de la santé. Santé et sécurité au travail, Développement et Mondialisation. Université de Bejaia, 06-07 juin 2009, P. 89-100.

Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., *The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics*. Occup Health Psychol 1998; 3; 322-55.

<input type="checkbox"/> 13	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	14- لا أتلقى طلبات متعارضة من طرف الآخرين
<input type="checkbox"/> 14	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	15- يتطلب عملي فترات طويلة من التركيز
<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	16- غالبا ما تتوقف مهامي قبل إتمامها
<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	17- غالبا ما يتعرض عملي للدفع و الاضطراب
<input type="checkbox"/> 17	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	18- غالبا ما أتعمل بسبب انتظار الآخرين
<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	
<input type="checkbox"/> 19	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	19- أعمل مع زملاء أكفاء مهنيا
<input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	20- يبدي زملائي الاهتمام اتجاهي
<input type="checkbox"/> 21	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	21- لزملائي مواقف عدوانية و تنازعية ضدي
<input type="checkbox"/> 22	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	22- يبدي زملائي مشاعر الصداقة اتجاهي
<input type="checkbox"/> 23	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	23- يتعاون زملائي مع بعضهم و يعملون جماعيا
<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	24- أتلقى المساعدة من زملائي في إنجاز مهامي
<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	25- يهتم رئيسي برفاهية العمال تحت إشرافه
<input type="checkbox"/> 26	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	26- يهتم رئيسي بكل ما أقول له
<input type="checkbox"/> 27	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	27- يبدي رئيسي مواقف عدوانية اتجاهي
<input type="checkbox"/> 28	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	28- يسهل رئيسي إنجاز العمل
<input type="checkbox"/> 29	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	29- لرئيسي القدرة على خلق العمل الجماعي

و حتى لا نطيل كثيرا نكتفي بالإشارة إلى بعض الاستبيانات الكثيرة الاستعمال نظرا لأهميتها في استكشاف حالات القلق.

\* استبيان مستشفى ميدلزكس *Middlesex Hospital Questionnaire* : يتكون من ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الإرهاق النفسي أو الوهن، و الاكتئاب و الاضطرابات النفسية الحدية.

\* سلم الرضا المهني *Job Satisfaction Scale* من تصميم *Caplan, Cobb & French* و يسمح بقياس عدم الرضا في العمل.

\* استبيان القلق المهني لكوبر *Cooper Job Stress Questionnaire* خاص بقياس القلق في الوسط المهني.

و لا تزال الأبحاث في هذا المجال مستمرة و نتاجها الفكري في تزايد و انتشار واسع النطاق، لاسيما بسبب ما ذكرنا من استفحال مظاهر الإشكالات النفسية في مجال العمل و كذلك بفعل تنامي الاهتمام بالتطوير الشخصي أو التنمية البشرية في العقود الأخيرة مما تمخض عنه ظهور تقنيات حديثة و متطورة تمكن من التحكم في الذات، التغلب على المشاكل النفسية و تطوير القدرات الشخصية.

## المبحث الثالث

### مناهج التحليل التنظيمي

فرضت التحولات العميقة التي شهدتها محيط الأعمال خلال الربع الأخير من القرن الماضي و التي أسلفنا الحديث عن بعضها بإسهاب في الفصلين الأول و الثاني من هذه الدراسة، فرضت على المنظمات، ضمنا لبقائها و تحقيقا لأهدافها، التحلي بعدد من المواصفات و حيازة بعض القدرات منها: المرونة التنظيمية و القابلية للتكيف و القدرة على الاستجابة السريعة لمستجدات المحيط *La Réactivité* بله القدرة على خلق و توجيه هذه المستجدات إن أمكن *La Proactivité*.

و أدى السعي الحثيث للمنظمات الكبرى و الشركات العابرة للقارات إلى التحكم في هذه المتطلبات و تسخير كل الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق أغراضها، أدى ذلك إلى حدوث انقلابات جوهرية في مناهج و أساليب التنظيم و إعادة صياغة الكثير من المفاهيم و كذا بروز تصورات و صيغ تنظيمية جديدة.

و قد أشرنا في الفصلين الأول و الثاني إلى هذه المستجدات بشيء من التفصيل بنأى بنا عن تكرار ما ذكرناه، و إنما هدفنا من إعادة تصوير هذا الواقع الجديد هو التمهيد لعرض مفاهيم و آليات تنظيمية مبتكرة أضحت اليوم بمثابة التقنيات أو الوسائل الهندسية لبناء التنظيمي؛ و قد استخدمت هذه الصيغ فعليا و هي الآن في أوج ازدهارها و تشهد حاليا انتشارا واسعا و سريعا تحت تسميات مختلفة: التكنولوجيات التنظيمية *Les Technologies Organisationnelles*، الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها من المفاهيم التي سنأتي على ذكر بعضها في ثنايا هذا المبحث.

و لعل أبرز مظاهر التحول التنظيمي في هذا السياق هو انتقال مركز الاهتمام من إدارة الوظائف أو الأقسام المبنية على منطق المناصب الفردية المحددة المهام كما صاغ نظرياتها تايلور و فايول و فيبر في بداية القرن العشرين، إلى منطق الإدارة بالمسارات و المشاريع المبنية على أساس وضعيات عمل مندمجة قوامها الفرق المنظمة ذاتيا و العمل الجماعي التشاوري.

حاز هذا المنطق الجديد قبولا واسعا منذ مطلع التسعينيات و فرض نفسه على الساحة التنظيمية لما يحققه للمنظمات من نتائج جوهرية باتت من قبيل الحتميات اللازمة لبقاء المنظمة أو زوالها:

- المرونة التنظيمية للتفاعل بسهولة و سرعة مع تقلبات المحيط و مقتضيات الأعمال؛

- الجودة الشاملة للاستجابة بفعالية قصوى لرغبات الزبائن و احتياجاتهم التي أضحت تتميز بالتشدد و التغير السريع؛
- القدرة التنافسية لمواجهة وضعيات شرسة و معقدة بفعل تنامي تأثيرات القوى التنافسية كما صاغها *M. Porter* في نظريته الشهيرة؛
- التطور التكنولوجي و المعرفي للتجاوب مع مقتضيات مجتمع المعرفة و ضغوطات اتساع نطاق استخدام التكنولوجيات المتطورة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن للمؤسسة أعلى قيمة ممكنة؛
- ضمان قدر مقبول من المعاملات الإنسانية للمستخدمين بما يحقق لهم طموحاتهم المادية و المعنوية ضمن القيم الاجتماعية و الأسس الأخلاقية و الثقافية المتعارفة.
- لضمان هذه الأهداف إذن صار لزاما على المنظمة تطوير مناهجها الإدارية و أساليب تصميم هياكلها التنظيمية مما أفرز ظهور مناهج جديدة للتحليل التنظيمي نورد بعضها باختصار، بعد وقفة سريعة عند مفهوم التحليل التنظيمي، أهدافه و أدوات تنفيذه.

## المطلب الأول

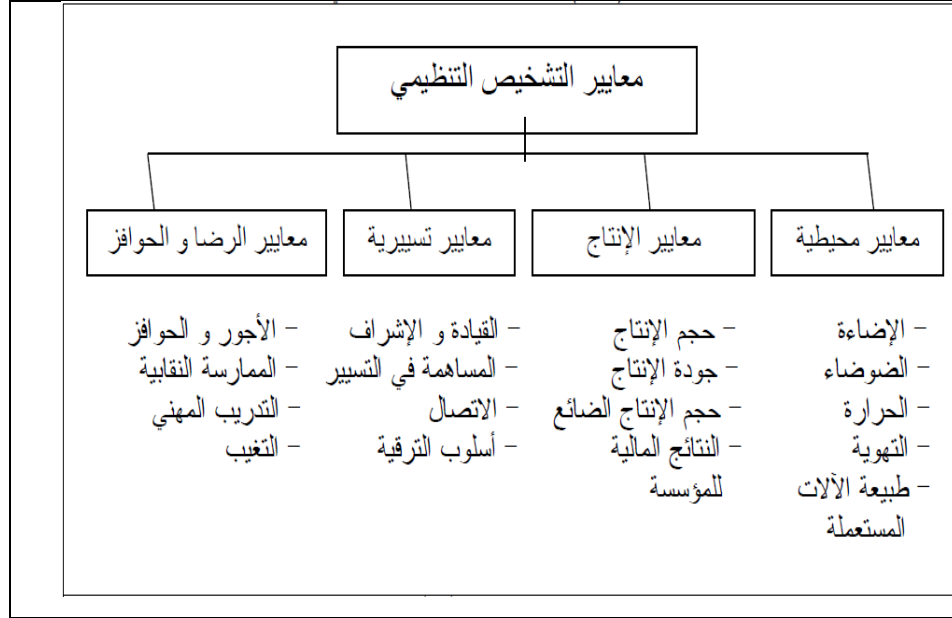
### التحليل التنظيمي : مفهومه، أهدافه و أدوات تنفيذه

- يقصد بالتحليل أو التشخيص التنظيمي تارة المسار المنظم لتقييم قدرات المنظمة، و تارة أخرى العملية المسبقة اللازمة لأي مبادرة تهدف إلى دعم قدرات المنظمة<sup>(30)</sup>.
- و في التعريف الشامل الذي أورده الأستاذ بوفلجة غياث نجد أن "التشخيص هو عملية التعرف على إيجابيات و سلبيات المنظمات من خلال اعتماد معايير محددة، لهدف التعرف على نقاط الخلل و العمل على تصحيحها، و نقاط القوة و العمل على تدعيمها"<sup>(31)</sup>.
- و قد اقترح بوفلجة أربعة معايير أساسية للتشخيص وفق المخطط التالي:

<sup>30</sup> Sarah Methven & An Dewaele, *Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire*, [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note\\_synthese\\_formation\\_diagnostic\\_organisationnel\\_avec\\_un\\_partenaire.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf)

<sup>31</sup> بوفلجة غياث، *فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)*، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2003، ص 37.

شكل (4-5): معايير التشخيص التنظيمي



المصدر: بوفلجة غياث: *فعالية التنظيمات*، ص 38-46 (بتصرف)<sup>(32)</sup>.

تحتل مسألة القدرات التنظيمية . على ضوء التعاريف المذكورة . موقعا مركزيا في عملية التحليل مما يقتضي إمعان النظر فيها لتحديد ماهيتها و ضوابطها.

يقصد بالقدرة التنظيمية مختلف الإمكانيات الفعلية و الاحتمالية التي تؤهل المنظمة لتحقيق النجاح المطلوبة لاسيما قدرتها على تحديد و بلوغ أهدافها بفعالية و ملاءمة و ديمومة عالية.

ينصب التحليل التنظيمي ابتداء على الموارد المتاحة بنوعها المادي و غير المادي بغية تحديد مؤهلات النجاح و نقائص المنظمة و من ثم تقدير موقع المؤسسة و قدراتها على مواجهة التنافسية.

و يمثل دعم القدرات التنظيمية غاية العملية التشخيصية، و تتوزع هذه القدرات على عدة مستويات:

\* المستوى الفردي: تطوير القدرات الخصوصية لشخص أو عدة أشخاص في شتى المجالات الإدارية بواسطة

عمليات التكوين المتواصل أو باللجوء إلى التدريب *Coaching* أو الرعاية *Mentoring*...

\* المستوى التنظيمي: تطوير قدرة المنظمة على تحديد و بلوغ أهدافها بواسطة اعتماد سياسات تتعلق بالموارد

البشرية، أو التكنولوجيات أو إعادة الهيكلة... بما يتلاءم و مقتضيات الداخلية و الخارجية...

<sup>32</sup> اقتبسنا هذه المعايير من كتاب أ.د. بوفلجة غياث على سبيل الاستئناس لا غير رغم تحفظنا على هذا الترتيب غير المنضبط كلية.

\* مستوى ما بين المنظمات: مواجهة التحديات التي تتجاوز القدرات الخاصة للمنظمة بفضل اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية أو تشكيل منظومة شبكية أو الانضمام إليها.

\* المستوى المجتمعي: حيازة القدرة على مواجهة الضغوطات الحكومية أو المجتمعية بفضل اعتماد قوى ضغط خصوصية *Lobbying*.

و الشكل التالي يبيّن المستويات الأربعة لدعم القدرات التنظيمية:

شكل (4-6): المستويات المختلفة لدعم القدرات التنظيمية



إن دعم القدرات التنظيمية غاية و وسيلة في نفس الوقت، غاية تصبو كل منظمة إلى تحقيقها عبر رصد الوسائل و الإمكانيات اللازمة لذلك، و هو وسيلة تمكن المنظمة من تحديد خططها الإستراتيجية بغية التوفيق بين مقدراتها الداخلية (عوامل القوة و الضعف لديها) و بين الفرص و المخاطر البيئية، كما يوضحه أقدم نموذج في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات (نموذج SWOT أو MOFF):

شكل (4-7): مصفوفة *Matrice SWOT*

	<i>Utile</i> pour atteindre l'objectif	<i>Néfaste</i> pour atteindre l'objectif
التشخيص الداخلي <i>Interne</i>	عوامل القوة Forces	عوامل الضعف Faiblesses
التشخيص الخارجي <i>Externe</i>	الفرص Opportunités	التحديات (المخاطر) Menaces

و قد

أشار د. نبيل مرسي و د. أحمد سليم في كتابهما "الإدارة الإستراتيجية" إلى وجود عدة مداخل لإجراء التشخيص التنظيمي هي: مدخل الوظائف الإدارية، و مدخل وظائف المشروع، و مدخل سلسلة القيمة، و مدخل الموارد، و مدخل رأس المال المعرفي<sup>(33)</sup>.

و تجدر الإشارة - تعقياً على وجهة نظر الأستاذين مرسي و سليم - إلى أن مدخل الوظائف يندرج في صميم التحليل التنظيمي، بينما تشكل باقي المداخل المذكورة مناهج تحليلية مستقلة وحديثة نسبياً، لذلك ارتأينا إدراج المدخلين الأول و الثاني ضمن هذا المطلب و تأجيل الحديث عن المداخل الأخرى للمطلب اللاحق.

## 1- مجالات التحليل التنظيمي

ينصب التحليل التنظيمي وفق المنظور الوظيفي على (1) العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، و على (2) وظائف المؤسسة (التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية...) <sup>(34)</sup>.

<sup>33</sup> د. نبيل محمد مرسي و د. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 65.



## 1-1- العمليات الإدارية

يهدف التحليل الإداري *L'Analyse Managériale* إلى الوقوف على مواطن القوة والتميز و مظاهر القصور والضعف في مختلف العمليات الإدارية بدءًا بعملية التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية و العملية، مرورًا بعملية التنظيم والتوجيه وصولًا إلى عملية الرقابة.

◀ بالنسبة لتشخيص عملية التخطيط يتعلق الأمر برسالة المنظمة و خططها الإستراتيجية و التكتيكية و برامجها العملية، و مدى تفاعل عناصر المنظمة معها و مشاركتهم في تصميمها.

◀ أما تحليل التنظيم فيمس خصوصًا الهيكل التنظيمي و مدى توازن التوزيع البشري على المستويات التدرجية، و تطابق الأدوار و المكانات ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة، إضافة إلى فحص أعباء العمل و سعة الإشراف و ما إلى ذلك من المحاور التنظيمية.

◀ و بالنسبة للتوجيه يتوجب دراسة أنماط القيادة و ممارسة السلطة في المنظمة و نظام الدافعية و فعالية الاتصال و أساليب توجيه و تجنيد الأفراد.

◀ و أخيرًا يتعلق تحليل الرقابة بآليات و معايير قياس الأداء و أنظمة تحليل النتائج و الانعكاسات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.

## 1-2- وظائف المؤسسة

يعتبر تشخيص وظائف المؤسسة مدخلًا تقليديًا للتحليل التنظيمي، و قد ظل هذا التشخيص تجزييًا لوقت طويل، أي تشخيص كل وظيفة على حدة (التشخيص المالي، التشخيص التقني، التشخيص التجاري، التشخيص الاجتماعي...)، غير أن التطورات التي أسلفنا الحديث عنها فرضت مقارنة جديدة لتشخيص الوظائف ذات طابع اندماجي و تكاملي، أي تشخيص وظائف المؤسسة و علاقاتها ببعض.

هذه المقاربة تسمح من جهة بمعرفة عوامل القوة و الضعف لدى كل وظيفة و معرفة الاختلالات الكائنة في مسارات الأنشطة المختلفة و التدفقات الجارية بينها.

<sup>34</sup> لقد كان هنري فايول سابقًا إلى إجراء هذا النوع من التحليل للمؤسسة في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" الصادر سنة 1916 حيث بين وظائف المؤسسة الست (التقنية، المالية، المحاسبية، التجارية، الأمنية و الإدارية) ثم تناول بالتحليل العمليات الإدارية الخمس (التنبؤ، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و المراقبة).

و تندرج عملية التحليل التنظيمي بشقيها الإداري و الوظيفي في إطار التشخيص الكلي للمنظمة و تتكامل معها، بمعنى ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل المميزة للمنظمة من حيث الحجم و السن و التعداد البشري و الموقع الجغرافي و الانتماء الثقافي و غيرها من العوامل المحددة أو المساهمة في تحديد طبيعة المنظمة.

## 2- مراحل التحليل التنظيمي

تجرى عملية التحليل التنظيمي عبر مجموعة من المراحل المتكاملة وفق التسلسل التالي:

- 1) مرحلة التحضير و التحسيس و تحديد أهداف التحليل و خلق التوافق بشأنه؛
- 2) التفاوض بشأن المشاركات و تحديد المسؤوليات؛
- 3) الاتفاق حول المعلومات المستهدفة و المناهج و الأدوات الواجب استخدامها في جمع المعلومات؛
- 4) جمع المعلومات؛
- 5) تحليل المعلومات و مناقشة النتائج لفهم عناصر القوة و عناصر الضعف؛
- 6) تحديد أولويات التغيير التنظيمي؛
- 7) تصميم البرامج العملية لدعم القدرات التنظيمية.

جدول (3-4): مراحل التحليل التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد هدف أو غاية التشخيص</li> <li>- تحديد خصوصيات المنظمة</li> <li>- تجنيد الدعم و المشاركة في المنظمة</li> </ul>	<u>مرحلة التحضير</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار المشخص (داخلي - خارجي)</li> <li>- توضيح الأدوار و تحديد المسؤوليات</li> <li>- الاتفاق بخصوص المناهج و الأدوات</li> <li>- تحديد نطاق التشخيص</li> <li>- تحديد الوقت المناسب</li> </ul>	<u>مرحلة الاختيارات</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء الاتصالات أو المقابلات</li> <li>- استخدام الأدوات (الاستبيانات...)</li> <li>- مراجعة أفراد المنظمة</li> <li>- الاطلاع على الوثائق اللازمة</li> <li>- تطويع الأدوات للاحتياجات الخصوصية</li> <li>- الحرص على الدقة و نوعية البيانات</li> </ul>	<u>مرحلة جمع المعلومات</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتيب البيانات و تنظيمها</li> <li>- استخدام الأدوات و الوسائل التقنية</li> <li>- استخلاص النتائج الأولية</li> </ul>	<u>مرحلة التحليل</u>

- مناقشة النتائج الأولية	
- تحديد عناصر القوة و الضعف	مرحلة الاستنتاجات
- تحديد أولويات التغيير التنظيمي	واتخاذ القرارات
- إعداد البرنامج العملي لدعم القدرات التنظيمية	

### 3- أدوات التحليل التنظيمي

الأدوات المستخدمة في عملية التحليل التنظيمي كثيرة و متنوعة و من الصعب حصرها جميعا لاسيما و أنها في تطور و تزايد مستمرين، و قد حاولت بعض الهيئات المختصة إعداد دلائل منهجية لأدوات التحليل في شتى المجالات التنظيمية، و لعل أكثرها سعة و تنوعا ما أصدره المعهد الأطلنطي لتهيئة الأقاليم سنة 2005 فقد ضمنه أكثر من أربعين طريقة أو أداة تساعد متخذي القرارات في مختلف قطاعات النشاط على تجميع المعلومات، تنشيط فرق العمل، إجراء التحليل، اتخاذ القرارات، صياغة الإستراتيجيات و المخططات العملية<sup>(35)</sup>.

و نورد فيما يلي بعض أهم الأدوات التحليلية على سبيل المثال مع بيان خصوصيات كل أداة:

جدول (4-4): أدوات التحليل التنظيمي

الأداة	الخصوصيات
دورة حياة المنظمة (تستعمل لرسم صورة تاريخية عن تطور المنظمة)	تسمح باكتشاف (أو إعادة اكتشاف) تاريخ المنظمة و الوقوف على دوافع اتخاذ القرارات الهامة السابقة، و تتيح الاستفادة من التجارب (الايجابية و السلبية) السابقة.
نموذج الدوائر الثلاث (يستعمل لتحديد الاحتياجات المرتبطة بالسير التنظيمي الفعلي)	ضروري لأي مجهود تعديري، يستعمل كدعامة لتوضيح المفاهيم و توحيد المصطلحات، و يسمح بمعرفة أسباب المشكلات و إن تباينت دوائرها و من ثم يمكن إحداث تغييرات في مواقع مختلفة في المنظمة.
نموذج الحسكة (يستعمل لتحديد مستويات الأسباب المتعلقة بمشكلة معينة)	يمكن استعماله كتطبيق شخصي أو جماعي و يسمح بتحديد التغييرات الضرورية الواجب إحداثها، أو المشكلة أو المسألة الواجب معالجتها.
تحليل الفاعلين	يتم على مرحلتين:

<sup>35</sup> IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), *Guide Méthodologique du Travail en Commun*, Avril, 2005 [www.iaat.org](http://www.iaat.org) [www.sir-poitou-charentes.org](http://www.sir-poitou-charentes.org) [www.atlantic-info.com](http://www.atlantic-info.com)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد الفاعلين</li> <li>● اتخاذ تدابير الفاعلين في نطاق بعدين اثنين:</li> <li>- قدرة الفاعل على التأثير على المنظمة</li> <li>- قدرة المنظمة على التأثير على الفاعل</li> </ul> <p>يمكن استخدامه لتحديد الفاعلين الواجب إقحامهم خلال فترة التغيير</p>	
<p>يمكن استعماله لاكتشاف الأسباب العميقة للمشاكل المستعصية، و كذلك للكشف عن القيم و القناعات المؤسسة لثقافة المنظمة.</p>	<p>التساؤل لماذا؟ لماذا؟  عن طريق تكرار السؤال لماذا  يمكن الوصول إلى تعليقات  عميقة لسير المنظمة</p>

Source: S. Methven & A. Dewaele, *Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire*, 2006

## المطلب الثاني

### الاتجاهات الحديثة في التحليل التنظيمي

أدى الاهتمام المتزايد بالمشاكل التنظيمية باعتبارها حجر الأساس لتطور المنظمات و تصميم توجهاتها الاستراتيجية، أدى إلى ظهور عدد من المناهج المبتكرة التي تتسم جميعها بالطابع الاندماجي و التكاملية، أي أنها تعنى بتحليل المنظمة في أبعادها المختلفة وفق تصور نظمي بدل الاكتفاء بمجالات محددة و منعزلة، و نكتفي فيما يلي باستعراض أهم المناهج الحديثة للتحليل التنظيمي: (1) دوائر الجودة الشاملة، (2) تحليل سلسلة القيمة، (3) الهندسة الادارية أو الهندرة، و أخيراً (4) التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة.

### 1- دوائر الجودة الشاملة

دوائر الجودة عبارة عن مجموعات محدودة العدد من الأفراد التابعين لنفس الوحدات التنظيمية ( 3 إلى 10 أفراد) يجتمعون بانتظام لتحديد و معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل.

بدأ العمل بهذه الدوائر في اليابان عام 1957 و انتقلت إلى أمريكا ثم إلى دول أخرى منذ نهاية السبعينيات، و قد عرفت انتشارا سريعا بحيث تجاوز عددها في 1977 مائة ألف دائرة<sup>(36)</sup>. وتشكل دوائر الجودة إطارا للمشاركة الجماعية في إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد المشاكل و المخاطر التي يتعرض لها عمل الوحدة أو المنظمة، و اقتراح تغييرات و حلول مناسبة تضمن أقصى إرضاء ممكن للزبائن. و يقصد بالجودة الشاملة طريقة إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل بفضل تحسين محددات النجاعة و تطوير المسارات الإنتاجية و الارتقاء بنوعية المنتجات أو الخدمات بشكل دائم، كل ذلك في سبيل إرضاء الزبون في نهاية المطاف. تحقيق هذه الأهداف يتطلب إعادة النظر العميقة و المستمرة في مسارات العمل و التجديد المتواصل لمناهج التصميم و الإنجاز و الرقابة، مما يتطلب إجراء تحليل دقيقة لكل تلك المجالات، لذلك اعتبرنا عمل دوائر الجودة من قبيل النشاط التحليلي الواجب إدراجه ضمن مناهج و أدوات التحليل التنظيمي.

## 1-1- تنظيم دوائر الجودة

يقوم تنظيم دوائر الجودة على مجموعة من المبادئ الهادفة إلى ضمان حسن سير عملها، و قد عرض Bernard Monteil في كتابه *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité* الصادر سنة 1983، أهم المبادئ في النقاط التالية:

- (1) وجوب توفر الدافعية و المشاركة لكل أعضاء الفريق و تشجيع ذلك بواسطة منح حرية الانضمام و المبادرة و توفير أجواء عمل مرحة و محفزة للأفراد؛
- (2) المراهنة على المشاركة الطوعية و الثقة لنجاح عمل الدوائر، بحيث لا يعتبر أي عضو نفسه مرغما على القيام بالعمل ضمن الفريق أو بمعالجة قضايا معينة؛
- (3) ترقية روح الانفتاح و الإبداع عن طريق تحسيس أعضاء الفريق بأهمية أفكارهم و قابليتها للتنفيذ، و من ثم شحذ ذكاء كل الأفراد و دفعهم لاقتراح حلول جديدة و مبتكرة؛
- (4) الحفاظ على ديناميكية فريق العمل بواسطة تحميل مسؤولية التنشيط لذوي المؤهلات، و تحديد أهداف واضحة للفريق خلال مختلف المراحل و الأطوار، و الحفاظ على عدد محدود من الأعضاء؛

<sup>36</sup> Brillman J., *L'Entreprise Réinventée*, P. 43.

- (5) إدماج الدوائر في السير الاعتيادي للمؤسسة و ذلك بالتنسيق بين أعمال الدوائر و أعمال الوظائف الإدارية للمؤسسة و توفير الوسائل اللازمة لسير الدوائر؛
- (6) الحرص على تكوين أعضاء الدوائر و تطوير مؤهلاتهم لاسيما قبل انطلاق نشاطاتها ضمانا للسير الحسن و التحكم الفعال في مسارات معالجة المشاكل؛
- (7) تشجيع التبادل ما بين الدوائر بما يسمح بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من طرف بعض الفرق و ذلك بواسطة تنظيم لقاءات دورية بشكل مستمر.

### 1-2- سير العمل في دوائر الجودة

تنظم الفرق اجتماعات منتظمة تدوم ساعة إلى ساعتين و يشرف على إدارتها منشط، يناقش خلالها أعضاء الفريق الآراء و الأفكار الهادفة إلى تحديد المشاكل و الأخطار المرتبطة بأداء العمل. و يتوجب إدراج عمل الدوائر في إطار التفكير الإستراتيجي الطويل المدى للمؤسسة على اعتبار أنه بإمكان الدوائر تحديد المشاكل التي تعيق سير المؤسسة بشكل استباقي.

تدرس الدوائر مختلف المشاكل سواء ما تعلق منها بجودة المنتجات أو الخدمات أو بمشاكل الأمن أو بمعنويات الأفراد أو المشاكل البيئية... على ألا تتجاوز تدخلات الدوائر حدود اختصاصها.

تلجأ الدوائر إلى استخدام ما تراه مناسباً من الأدوات و الوسائل الخاصة بتحليل و معالجة المشاكل.

### 1-3- خطوات التحليل و المعالجة

لضمان نتائج إيجابية تعتمد دوائر الجودة طريقة عمل تتشكل من الخطوات التالية:

#### أ) تحديد المشاكل

يقوم الأعضاء بإعداد جرد لمختلف المشاكل ثم ترتيبها حسب درجة الأولوية، و يتم تحديد هذه الأولويات بالاستناد إلى معيارين: الأهمية الذاتية التي يمنحها الأعضاء للمشاكل و الأهمية التقنية و الاقتصادية التي تبرزها المعطيات الموضوعية.

#### ب) التحليل

يجري أعضاء الفريق مراجعات ميدانية و مقابلات مع العمال و المصالح الإدارية المعنية للتأكد من صواب التحليل، و يمكنهم استدعاء أشخاص آخرين للإدلاء بآرائهم و عرض ما لديهم من معلومات و تصورات تمكن الفريق من إنجاز تشخيص دقيق لأسباب المشاكل.

### ج) المعالجة

يقترح أعضاء الفريق أكبر قدر ممكن من الحلول التي يجري بعد ذلك مناقشتها و ترتيبها و تقييم مدى فعاليتها، للتوصل إلى اختيار الحل أو الحلول المناسبة في إطار برنامج عملي.

### د) المتابعة و المراقبة

يتابع أعضاء الفريق مجريات تنفيذ البرنامج و ما قد تعترضه من عقبات، كما يمارسون عملية الرقابة على النتائج المحصلة بواسطة أدوات خصوصية مثل جدول القيادة، و بإمكانهم، إن اقتضى الأمر، تحديد مؤشرات لتسهيل عملية المراقبة.

## 2- تحليل سلسلة القيمة

ظهرت نظرية تحليل القيمة أو سلسلة القيمة لمايكل بورتر في منتصف الثمانينات، و هي تهدف إلى اكتشاف مصادر المزايا التنافسية على اعتبار أن المنظمة عبارة عن سلسلة من العمليات التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي تعرضها على الزبائن.

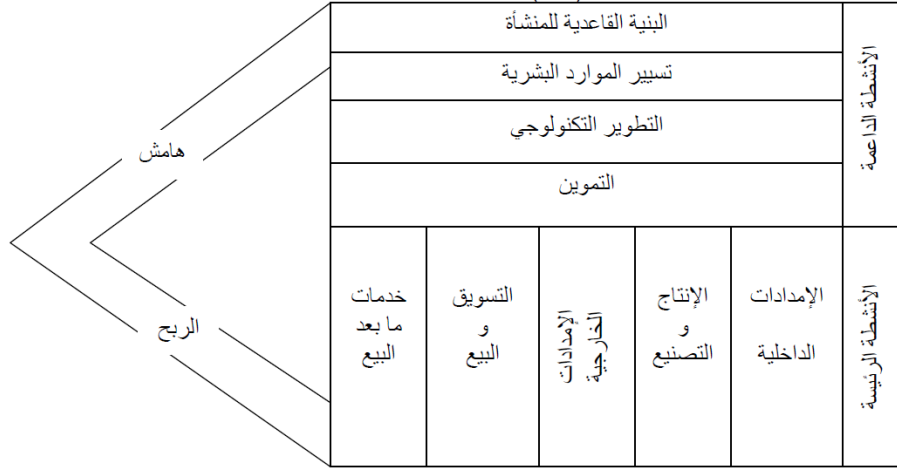
يشكل هذا التحليل خطوة أساسية مسبقة لتحديد التوجهات الإستراتيجية الواجب اعتمادها حتى يتسنى للمؤسسة دخول معترك اللعبة التنافسية عن إدراك لمواقع القوة لديها أي مزاياها التنافسية.

و يقصد بالميزة التنافسية وفق هذا الطرح الكفاءات الحاسمة (عوامل النجاح) التي تحوز فيها المنظمة تحكما أكبر من منافسيها، و يقسم بورتر هذه المزايا إلى نوعين: القدرة على تخفيض التكاليف و القدرة على إنتاج سلع و خدمات متميِّزة مقارنة بالمنافسين.

و لتحديد المزايا التنافسية تقوم المنظمة بالتحليل المنظم و الفحص الدقيق لكل وظائفها و للتفاعلات القائمة بين الوظائف، لذلك قسم بورتر عمليات المنظمة إلى مجموعتين:

- 1) الأنشطة الرئيسة: هي تلك التي تساهم بصفة مباشرة في إنتاج السلع أو توفير الخدمات، و تشمل اللوجستية أو الإمداد الداخلي، الإنتاج و التصنيع، الإمداد الخارجي، التسويق و البيع، و خدمات ما بعد البيع.
- 2) الأنشطة الداعمة: هي تلك التي تعتبر مساعدة للأنشطة الرئيسة و تضم البنية القاعدية للمنشأة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي و التموين أو المشتريات.

شكل (4-8): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



و يهدف هذا التحليل إلى اكتشاف سبل أداء الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بما يؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات متميزة، و من ثم تتوصل المؤسسة إلى تحقيق مزاياها التنافسية، كما يسمح تحليل القيمة بالتعرف على الموارد و الكفاءات التي يتوجب على المنظمة تطويرها حتى تضمن قدرة تنافسية أكبر. و تطبق منهجية تحليل القيمة على تصميم المنتجات أو الخدمات و على الاستغلال الأمثل للأنظمة (المنتجات، الإجراءات، التنظيم...) بغية تحقيق أكبر رضا ممكن لدى المستعملين بأقل كلفة ممكنة، فمن خلال التحليل المفصل للقيمة في كل مرحلة من مراحل الدورة الإنتاجية (التصميم - الإنتاج - التوزيع) يتم التعرف على أجزاء المنتج أو الإجراء الأكثر ملاءمة لكل مرحلة، مما يؤدي إلى إعادة نظر مستمرة في المسار الإنتاجي و في الهيكل التنظيمية.

### 3- الهندسة الإدارية أو الهندرة

ظهرت الهندسة الإدارية أو الهندسة التنظيمية في مطلع التسعينيات على يدي *M. Hammer & J. Champy* لتطرح نفسها كبديل شامل و متعدد الأبعاد لمواجهة التحديات المتراكمة، و قد عرّف مبتكرا الهندسة الإدارية هذه الطريقة بقولهما: "هي إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم شاملة للمسارات العملية بغية تحقيق تحسينات جذرية في الأدوات الحرجة المتمثلة في التكاليف، الجودة، الخدمة و السرعة"<sup>(37)</sup>.

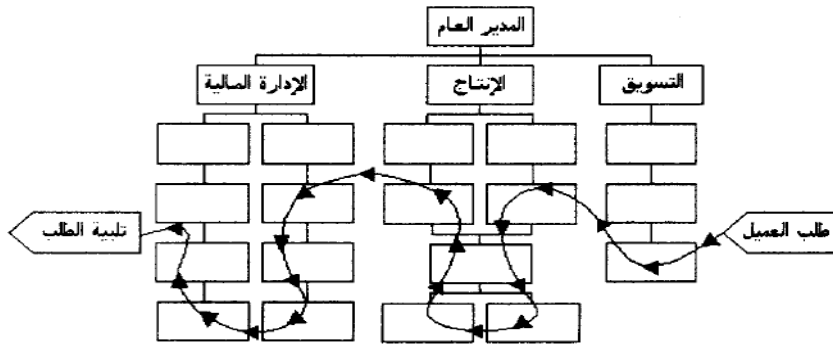
<sup>37</sup> M. Hammer & J. Champy, *Le Reengineering*, éd. Dunod, 1993, P. 41.



أهم ما يميّز الهندسة الإدارية هو الانتقال من منطق الإدارة بالوظائف الذي ساد المنظمات ردحا طويلا من الزمن إلى منطق جديد هو الإدارة بالمسارات أو العمليات، و هي نقلة نوعية هامة تخرج الإدارة من الانغلاق الوظيفي إلى الاندماج و تسهيل التدفقات بين مختلف المواقع التنظيمية.

و يقصد بالمسارات *Les Processus* سلسلة النشاطات الإدارية المترابطة التي تُحوّل مدخلات العمل إلى مخرجات، و لهذه المسارات منحى اعتراضى لتدفق النشاطات ينطلق من المنتهى (*Aval*) إلى المبتدأ (*Amont*) كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-9): تمثيل أحد المسارات



المصدر: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة الثالثة . العدد السادس (مارس 1995)، ص 2.

و يميّز *R.L. Manganelli & M.M. Klein* بين ثلاثة أنواع من الأنشطة في كل مسار<sup>(38)</sup>:

- (1) الأنشطة العالية القيمة: هي تلك التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة من منظور العميل بما يجعله مستعدا لدفع المقابل في سبيلها؛
- (2) الأنشطة الروتينية: هي تلك التي تتم بشكل تلقائي و مألوف يوميا أو باستمرار بما يعطي للعمل في مختلف المواقع حركية مستمرة؛
- (3) الأنشطة الرقابية: هي عبارة عن عمليات ضرورية لمتابعة و مراقبة الأنشطة الروتينية و تسهيل تدفقها عبر مختلف المواقع التنظيمية.

<sup>38</sup> Manganelli R.L. & Klein M.M., *The Reengineering Handbook : A step-by-step Guide to Business Transformation*, Amacon, 1994.

### 3-1- أهداف الهندسة الإدارية

يمكننا إختصار الأهداف الجوهرية التي تصبو إليها الهندسة الإدارية في النقاط التالية:

أ) التخلص من القواعد و القوانين العتيقة التي تحكم و تؤطر العمليات الإدارية و التي أضحت تشكل عامل كبح للأنشطة و سببا لضالة الأداء، و تبني مناهج متطورة و ثورية لا تقتنع بالإصلاح و الترقيع و إنما تعيد البناء من جديد و من الصفر بشكل شامل و عميق بغية الوصول إلى نتائج و تحسينات خارقة.

ب) و السبيل إلى تحقيق النتائج الخارقة هو الحرص على تحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل عبر إعادة رسم الخريطة الكلية للمسارات و تحديد المعايير الدقيقة لقياس النتائج الكلية للعمل.

ج) تهدف الهندسة الإدارية إلى التركيز على العملاء و السعي الدؤوب إلى معرفة احتياجاتهم و تلبية رغباتهم من خلال ضمان أربعة مؤشرات أساسية: الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة.

جدول (4-5): مقارنة بين الهندسة الإدارية و مناهج التغيير الأخرى

الميكنة Automation	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	التحجيم Rightsizing	الهندرة Reengineering	
التطبيقات التقنية	متطلبات العملاء	العلاقات بين المستويات الإدارية	حجم العمالة	كل شيء	الفروض محل البحث
النظم	البداية من القاعدة للقيمة	الهيكل التنظيمي	العمالة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	التركيز
تراكمية /تدريبية	تراكمية / تدريجية	تراكمية /تدريبية	تراكمية	خارقة وسريعة	أهداف التغيير

المصدر: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة الثالثة . العدد السادس (مارس 1995)، ص. 4.

### 3-2- منهجية إعادة الهندسة

تتضمن عملية إعادة الهندسة مجموعة من المراحل العملية المتشكلة بدورها من مهام و خطوات مرحلية متتابعة، على النحو التالي:

#### أ) مرحلة التحضير

تتطلب عملية الهندسة الإدارية إجراء تحضيرات أولية تتمثل خصوصا في حشد و تعبئة الإمكانيات اللازمة و تنظيمها بما يضمن حسن سير العملية، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولاً: إدراك المشكلة المطروحة: تلجأ المنظمة إلى الهندسة الإدارية نتيجة حصول تغيرات داخلية أو خارجية (السوق، التكنولوجيا، الهيكلة التنظيمية...) أو الإحساس بإمكانية حصول مشاكل مستقبلية، مما يخلق رغبة لدى الإدارة لمواجهة هذه المستجدات.

ثانياً: تحقيق التوافق: تتطلب الهندسة الإدارية حصول التوافق لدى الجهاز الإداري للمنظمة بضرورة إجراء العملية، و السعي إلى إشراك كل المعنيين و إقحامهم في مجريات البحث عن الأفكار الجديدة و اقتراح حلول و طرق عمل مبتكرة.

ثالثاً: تدريب و تحسيس فريق العمل: قبل الشروع في العمل يتوجب إعداد الفريق للقيام بمهامه على أحسن وجه و ذلك بإجراء دورات تدريبية خاصة تهدف إلى توضيح أساليب العمل و تمكين أعضاء الفريق من التحكم في بعض الأدوات أو التقنيات و الاتفاق على لغة عمل مشتركة، و بالإمكان أيضاً دراسة بعض التجارب أو الحالات الهندسية.

#### ب) مرحلة التحديد

تتضمن هذه المرحلة بدورها مجموعة خطوات حاسمة تتمثل في تحديد العملاء و العمليات و الأنشطة إضافة إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه و مؤشرات قياسه.

أولاً: تحديد العملاء: تعتبر معرفة العملاء و احتياجاتهم مسألة جوهرية في عملية الهندسة الإدارية على اعتبار أنها تصبو أساساً إلى إرضاء هؤلاء العملاء، و تحديد طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة و البحث من ثم عن كيفية ترقية هذه العلاقة.

ثانياً: تحديد المسارات و الأنشطة: تحدد مختلف المسارات و كذلك الأنشطة المكونة لكل مسار بدقة متناهية، و البحث عن أوجه و طبيعة الارتباط و التفاعل بين عناصر المسارات و الأنشطة (مستخدمين، تجهيزات، معلومات...)، بغية التحكم في سير العملية الهندسية.

ثالثاً: تحديد معايير القياس: لكي يتسنى للقائمين بالعملية إجراء التقييم الموضوعي للنتائج يتوجب تحديد معايير أو مؤشرات تسمح بقياس الأداء، مثل الوقت الذي تستغرقه عملية معينة، نسب التلف أو الإنتاج المعيب و غيرها من المقاييس، على أن تستوعب كل جوانب الأداء.

رابعاً: تحديد الخرائط التنظيمية و اللوجستية: تحدد هذه الخرائط الأشكال التنظيمية المناسبة على ضوء الفحص الأولي الناتج عن الخطوات المرحلية السابقة، و كذلك الموارد اللازمة لكل مسار، و إجراء مقارنات تاريخية أي مقارنة الوضعية الحالية بالوضعية السابقة.

خامسا: تحديد أولويات الهندسة الإدارية: تحدد أولويات العملية الهندسية على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها: ثقافة المنظمة و رسالتها، تصورات الإدارة العليا، الإمكانيات المتاحة و أخيرا الأهداف الجوهرية للعملية.

### ج) مرحلة الرؤية

في هذه المرحلة يتم تكوين رؤية كاملة عن كيفية إنجاز التغيير الخارق، و فيها ينتقل الفريق من التصورات المجردة إلى التصميم العملي عبر عدد من العمليات:  
أولا: فهم تركيبة المسارات: استيعاب التركيبة الشاملة للمسارات و للأنشطة الفعلية و لتفاعلاتها مع المؤثرات الخارجية و ما تتطلبه من تعديلات في المسارات أو استحداث أنشطة جديدة، هو السبيل إلى التحكم في عملية الهندسة الإدارية.

ثانيا: فهم مختلف التدفقات: إن النشاط العام للمنظمة عبارة عن شبكة معقدة من التدفقات المختلفة الأجناس: معلوماتية، مادية، تفاعلية...، و عليه يتوجب إدراك صيرورة العمل و المراكز الفعالة فيه كمراكز اتخاذ القرارات أو إجراء الفحوصات أو تسهيل الاتصالات أو غيرها، لذلك من الضروري تصميم مصفوفة لتحديد المواقع الحساسة (المادية و المعلوماتية) و المواقيت اللازمة لسير مختلف التدفقات.  
ثالثا: تحديد الأنشطة العالية القيمة: يتم تمييز الأنشطة العالية القيمة عن غيرها من الأنشطة من أجل حشد مجهودات كبرى لدعمها و تعزيز أدائها.

رابعا: قياس أداء الأنشطة: يقوم فريق الهندسة الإدارية بقياس أداء مختلف المسارات ثم مقارنتها بأداء منظمات أخرى (لاسيما المنظمات الرائدة في قطاع النشاط) بواسطة المقارنة التنافسية (التفوق المقارن أو تقييم الأداء التنافسي *Benchmarking*)، و التعرف بالتالي على أسباب الاختلافات و محددات الأداء و فرص التحسين المتاحة.

### د) مرحلة الحلول

ينبغي التمييز - في هذا المستوى من التحليل - بين الحلول التقنية و الحلول الاجتماعية:  
أولا: الحلول التقنية: تصمم الحلول التقنية عبر مجموعة الخطوات التالية:  
- فحص العلاقات بين مختلف الأنشطة و إجراء التعديلات اللازمة لإحداث التفاعلات الإيجابية بينها، و الارتقاء بهذه العملية إلى مستوى المسارات لتحسين الأداء الكلي.  
- فحص نظام المعلومات و تحديد المواقع الحساسة لتدفق المعلومات (التخزين، المعالجة، الاسترجاع...) مع الحرص على ضرورة التخلص من المعلومات غير اللازمة التي تشغل النظام و تثقله.

- تبسيط مجرى المسارات العملية بغية إزالة التعقيدات الموجودة في أنظمة التشغيل و دمج الأنشطة أو العمليات مع بعضها و التخلص كذلك من الأعمال الزائدة.
- إعادة تصميم النظام الإداري بما يحقق مركزية أقل و اندماجاً كلياً لمهام الرقابة في مسار الأنشطة و ذلك بواسطة تقليص مجال الأخطاء و توسيع نطاق الاستقلالية لمختلف العملاء (موردين، مناولين...إلخ).
- ثانياً: الحلول الاجتماعية: يتعلق الأمر في هذا المجال بضرورة مراعاة الأبعاد الإنسانية و الاجتماعية لعملية الهندسة الإدارية بغية خلق التوافق بين مقتضيات التغيير التقني و التغيير البشري، عن طريق:
- إجراء التغييرات اللازمة في مواقع الأفراد و أدوارهم و مسؤولياتهم بما يؤهلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه.

- الاهتمام بتشكيل فرق العمل من حيث التجانس و توافر الكفاءات و المهارات اللازمة و بعث روح التضامن و العمل الجماعي، إضافة إلى برمجة فترات تدريبية على ضوء الاحتياجات المسجلة.
- إعادة تصميم الهيكل الإداري للمنظمة بما يتناسب و المتطلبات الجديدة للعمل بحيث تزال الحواجز بين التنظيم الرسمي و المظاهر غير الرسمية، و تقلص المستويات الإدارية الوسطى.
- التركيز على الكفاءات و الخبرات في تحديد مواقع الأفراد و تحميلهم المسؤوليات و الأدوار، و إرساء دعائم نظام تحفيزي جديد يستجيب لمتطلبات العمل المرتكز على المعارف و الكفاءات.

#### هـ) مرحلة التحول

تهدف هذه المرحلة إلى وضع التصاميم و التدابير المحددة موضع التنفيذ و متابعة ذلك ميدانياً للتأكد من السير الفعال للتغييرات و التحولات المتخذة في سياق الهندسة الإدارية، و يتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات:

- يجري اختبار النظام الجديد (مجموع التغييرات) بواسطة فريق آخر غير الفريق الأول للتأكد من صلاحيته.
- يتولى الفريق الجديد بالتعاون مع الإدارة العليا للمنظمة تقييم أداء الأفراد و اتخاذ القرارات اللازمة لتعديل الوضعيات غير المرضية كاقترح برنامج تدريب، إحداث تغييرات للمواقع بواسطة الإحلال أو إعادة التوزيع.
- الشروع في تشغيل النظام الجديد في ظل تكثيف جهود المتابعة و تجنيد كل الطاقات المتوفرة لإنجاح المشروع، و يتم خلال هذه الخطوة إجراء التعديلات اللازمة إن اقتضى الأمر.

#### 4- التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة

تعود بدايات استخدام الخرائط المعرفية إلى عقد السبعينيات الذي شهد صدور عدد من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن<sup>(39)</sup>، و لو أنه ينسب أصالة إلى عالم النفس الأمريكي *Edward Chace Tolman* (1886-1959) الذي أجرى أبحاثه حول تنقل الجرذان داخل متاهات و سلوكياتها في وضعيات التعلم، مكتبته من نشر دراسة هامة سنة 1948 تحت عنوان « *Cognitive Maps in Rats and Men* » تعتبر بمثابة قاعدة انطلاق لدراسات التحليل المعرفي.

الخرائط المعرفية هي أدوات تسمح بإجراء النمذجة البيانية *Modélisation graphique* لتمثيلات، معتقدات أو معارف شخص أو مجموعة أشخاص حول موضوع معين، و يكمن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة في استخلاص مجموع التأكيدات المتعلقة بموضوع ما انطلاقا من خطاب شفهي أو كتابي، فردي أو جماعي، و البحث من خلال ذلك عن الروابط الموجودة بين مختلف المفاهيم، هذه التأكيدات يتم رسمها في سلاسل مركبة من مفاهيم مترابطة فيما بينها لتشكيل الخريطة المعرفية.

و يرى *Pierre COSSETTE* أن الخريطة المعرفية، بوجه عام، هي صورة يرسمها الباحث لتمثيل تأكيدات فاعل معين، تتكون من عنصرين هما: المفاهيم (تتمثل غالبا في متغيرات) و روابط (علاقات سببية) تجمع بين بعض هذه المفاهيم<sup>(40)</sup>.

تعددت استخدامات الخرائط المعرفية نظرا لتعدد تخصصات المهتمين و المستعملين لهذه الأداة، و من ثم تباينت مجالات و أهداف استخدامها، و يمكننا حصر أبرزها في النقاط التالية:

- معاينة سير تدفقات المعلومات بين الأشخاص؛
- تنظيم، إعادة تنظيم و تمحيص الأفكار و الآراء التي يتم تجميعها من أجل تحليل و هيكلية المعلومات، و تحديد العلاقات بين المواقع الأساسية؛
- ترقية أنظمة تسيير المعارف؛
- إنتاج و عرض المعلومات بطرق جيدة.

و في مجال الدراسات التنظيمية نقف أمام اتجاهين بارزين لاستخدام الخرائط المعرفية:

<sup>39</sup> Axelrod R.(dir.), *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, NJ: Princeton University Press 1976

Bougon, M. G. et al., *Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 1977

Eden, C. et al., *Thinking in Organizations*, London: Macmillan. 1979

<sup>40</sup> Cossette P., *Les cartes cognitives au service de l'étude de l'organisation*, in Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

◀ الاتجاه الأول يمثل *Eden* و معاونيه الذين يعتبرون الخريطة المعرفية تقنية يستخدمها الاستشاريون في سياق اتخاذ القرارات، و عليه تشكل هذه الخريطة أداة استشارية أهم بكثير (في نظر هؤلاء) من الطرق التقليدية لاتخاذ القرارات كالبرمجة الخطية و المحاكاة بواسطة الحاسوب.

و في هذا الصدد أورد *Eden* التعريف التالي: "الخريطة المعرفية هي أداة تفاوض تسهل عمليات التفكير و اتخاذ القرارات" (41).

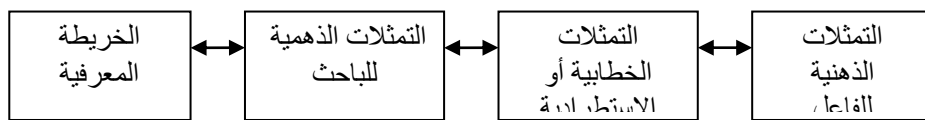
◀ الاتجاه الثاني يقوده كل من *Weick* و *Bougon* و آخرون ممن يعتبرون الخريطة المعرفية وسيلة لتمثيل نموذج عام للحصول على المعرفة، بمعنى أن الخريطة التي يتولى الباحثون إعدادها تمثل الهيكل الاستمولوجي الذي يمكن الفرد من تنظيم خبراته؛ و عليه فإن الخريطة المعرفية وفق هذه المقاربة هي الوسيلة التي تسمح للمشاركين باستخلاص المعرفة المتمثلة في شكل نموذج خصوصي انطلاقاً من معيشتهم الشخصية في المنظمة (42).

و يعتمد التحليل المعرفي على عدة طرق أهمها: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، شبكة الجرد، البحث الوثائقي، وغيرها... (43)، و لكل طريقة مزاياها و نقائصها، و الاختيار بينها يركز على التوجهات الاستمولوجية للباحث، أهداف البحث أو التحليل و السياق العام الذي يندرج ضمنه.

و أياً كانت الطريقة المعتمدة فإن الغاية من إجراء هذه العملية هي صياغة تمثل يعبر في شكل رسم بياني عن تمثلات الفاعل حول الواقع أو الحادث موضوع الدراسة، و عليه فإن الخريطة المعرفية هي تمثل الباحث لتمثلات الفاعل أو الفاعلين *C'est la représentation du chercheur des représentations du ou des sujet(s)*.

و الشكل التالي يوضح هذا التصور:

شكل (4-10): الخريطة المعرفية باعتبارها تمثلاً للتمثلات



Source : Gendre-Aegerter, 2008

<sup>41</sup> Cossette P. et Audet M., *Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?*, in Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

<sup>42</sup> Op. Cit.

<sup>43</sup> Cossette P., *La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'œuvre d'une nouvelle approche*, M@n@gement, 11 :3,2008, P. 259-281.

يتميّز عادة بين مستويين للتحليل المعرفي: المستوى الفردي حيث تتم صياغة الخريطة المعرفية على أساس التمثلات الذهنية لشخص واحد، أما المستوى الجماعي فهو نمذجة التمثلات الذهنية لعدة أشخاص حول موضوع معين.

تتركب الخريطة من عنصرين أساسيين: العقد *Les noeuds* و السهام *Les flèches* التي تعبر عن روابط تجمع بين عدد من المفاهيم (المتغيرات)، هذه المفاهيم هي الكلمات التي يستعملها الفاعل المستجوب في خطابه، أما السهام فهي روابط أو علاقات سببية يربط بها الفاعل بين مختلف المفاهيم<sup>(44)</sup>.

## المبحث الرابع

### مناهج التحليل الوظيفي

يمثل هذا المبحث بيت القصيد في هذه الدراسة المطوّلة، لكوننا سنتعرض خلاله للمناهج الجديدة لتحليل و توصيف الوظائف، و سوف نركز على إبراز المناهج المبنية على منطق الكفاءات باعتبارها تشكل ثورة في نظم التحليل الوظيفي، و سبيلا إلى ترقية و تطوير نظم الإدارة البشرية. و هذه المناهج من الكثرة بحيث يصعب علينا حصرها جميعا، مما دفعنا إلى إيراد أهم المناهج المبتكرة في مجال تحليل الوظائف و التي تشكل مرتكزات أو منطلقات للمناهج و الأدوات التحليلية الخصوصية، أي تلك التي تبنتها بعض الحكومات أو المنظمات و هي في أصلها عبارة عن صيغ مقتبسة أو مطوّرة عن المناهج التي سنوردها في هذا المبحث.

---

<sup>44</sup> Genre-Aegerter D., 2008, *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).



# المطلب الأول

## التجارب الأمريكية لتطوير

### مناهج تحليل مناصب العمل

أبدت العديد من الهيئات الحكومية و المنشآت الاقتصادية الأمريكية اهتماما كبيرا بتطوير مناهج التحليل الوظيفي، و قد ترتب عن هذا الاهتمام ثراء الرصيد الفكري المتعلق بدراسة العمل و تراكم مجموعة كبيرة من المناهج العملية لتحليل و توصيف مناصب العمل.

ورد *W.J. Rothwell & H.C. Kazanas* في كتابهما *Planning and Managing Human Resources* عددا من هذه المناهج نشير إليها بإيجاز<sup>(45)</sup>:

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

استعملت هذه الطريقة لأول مرة من طرف القوات الجوية الأمريكية ثم انتشرت في القطاع العام، و من أهم خصائصها:

- تتميز هذه الطريقة بين حصيلة العمل (النتائج) و بين ما يفعله العمال من أجل الحصول على النتائج (الإجراءات، السلوكيات، طرق العمل...)
- تشمل طرق العمل كل من عمل الأشخاص و البيانات و الأشياء؛
- كل عمل يتضمن استعمالا للأشخاص و البيانات و الأشياء؛
- بالرغم من إمكانية وصف السلوك و النتائج بطرق متعددة إلا أن عددا محدودا من الوظائف يجري إقحامها في العملية؛
- الوظائف المنجزة و المتعلقة بالأفراد و البيانات و الأشياء يمكن ترتيبها ضمن تصنيف ينطلق من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا.

تستخدم طريقة *FJA* سبعة مقاييس لوصف ما يقوم به العامل في الوظيفة:

<sup>45</sup> Rothwell W.J. & Kazanas H.C., *Planning and Managing Human Resources: Strategic planning for personnel management*, 2<sup>nd</sup> edition, HRD Press, 2003, Pp. 73-78.

1. الأشياء،
2. المعلومات،
3. الناس،
4. إرشادات العامل
5. المنطق،
6. الرياضيات،
7. اللغة.

ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة.

يشكل التحليل الوظيفي لمناصب العمل مرتكزا أساسيا للكثير من أنظمة الموارد البشرية رغم ما تعرض له من انتقادات ممن يرون أنها طريقة مكلفة و أنها تعتمد على توصيفات لفظية علاوة على أنها تصلح خصيصا للأعمال اليدوية.

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

هو أداة لتحليل الوظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائصها البشرية، وتحتوي على 195 عنصر وظيفي تمثل بأسلوب شامل التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل ، وهذه العناصر موزعة على ست فئات:

- الحصول على المعلومات (أين و كيف يحصل العامل على المعلومة المستخدمة في تنفيذ عمله)؛
- المسارات العقلية (أساليب التفكير، اتخاذ القرارات، التخطيط، و أنشطة معالجة المعلومات المستخدمة في تنفيذ العمل)؛
- مردودية العمل (الأنشطة المادية التي ينفذها العامل و بأي تجهيزات)؛
- العلاقات مع الآخرين (العلاقات الضرورية مع الآخرين في إطار تنفيذ العمل)؛
- سياق العمل (السياق المادي أو الاجتماعي الذي ينفذ فيه العمل)؛
- خصائص أخرى للعمل (الأنشطة و الظروف و الخصائص غير هذه المذكورة أعلاه و اللازمة لتنفيذ العمل).

يجري تحليل مناصب العمل بالاعتماد على هذه العناصر و باستخدام سلم ذي ستة مستويات تقييمية. عرفت هذه الطريقة انتشارا واسعا بسبب ما تمتاز به من إمكانية المقارنة بين النتائج المحصل عليها في منظمات مختلفة، و كذلك ترميز الأجوبة مما يسهل معالجتها آليا.

### 3- استبيان توصيف الوضعية

#### *The Position Description Questionnaire (PDQ)*

هذه الطريقة من ابتكار *Control Data Corporation* و هي واسعة الاستعمال لكونها تستجيب بسهولة للتقدير الكمي للنتائج و من ثم معالجتها آليا، غير أنها مكلفة كثيرا لاسيما عندما تصمم وفقا للشروط الخصوصية للمنظمات.

### 4- نظام مصفوفة معلومات العمل

#### *The Job Information Matrix System (JIMS)*

هي مقارنة تحليلية جديدة ساهم في بلورتها التطور المذهل لأنظمة المعلومات الإدارية، غير أنها لا تصلح لكل الوظائف، و يقوم هذا النظام على أساس تجميع المعلومات المتعلقة بأداء العمل: ما يفعله العامل أثناء العمل، الوسائل و الأدوات التي يستعملها، ما الذي ينبغي أن يعرفه العامل، ما هي مسؤوليات العامل و ما هي الظروف التي يعمل فيها؟  
هذه الطريقة يمكن أن يتولى تنفيذها مراقبون و/أو العمال المعينون.

#### *The Job Element Approach*

### 5- مقارنة تحليل عناصر العمل

صمّم هذه الطريقة الدكتور أرنست بريموف *Dr. Ernest Primoff* لمساعدة مستخدمي الوظيفة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يقصد بالعنصر أحد مكونات (جزء) المعرفة، الكفاءة، المؤهلات أو الخاصية الشخصية المرتبطة بنجاح العمل.  
في البداية اقترح بريموف 62 عنصرا تتعلق كلها بالأعمال اليدوية، يقوم المراقبون و العمال بتقييم العمل على أساس هذه العناصر، و تصمم لهذا الغرض موازنة بسيطة تتشكل من ثلاثة أبعاد: (1) عدم وجود العنصر الخصوصي في العمل، (2) وجود العنصر من دون أهمية كبيرة، أو (3) وجود العنصر و هو مهم لإنجاز العمل.  
الميزة الأساسية لهذه المقاربة هي بساطتها لكون موازنة الإجابات رقمية (كمية) مما يسمح بمعالجة نتائجها آليا.

لا توجد صيغة موحدة لتطبيق هذه الطريقة، وإن كانت على العموم تتشكل من قسمين: أحدهما يتمثل في قائمة المهام التي يجب أن تكون شاملة إلى أقصى حد ممكن، و يعبر عن كل مهمة بما يؤديه العامل عند قيامه بها، و لا ينبغي التركيز ها هنا على أسباب أداء المهمة أو إجراءاتها الخصوصية؛ أما القسم الثاني فيتمثل في تصميم موازنة للإجابات تمكن من تحديد أهمية المهام، و وتيرة تنفيذها (كم مرة تنفذ و الزمن اللازم لتنفيذها). و يفترض جرد المهام إجراء تحليل تفصيلي مسبق للمهام باستخدام أحد أو بعض المناهج التحليلية، و بالإضافة إلى هذه الموازنة التقييمية الأولية يمكن استخدام موازين أخرى لجمع و معالجة المعلومات الإضافية المتعلقة بتعقيدات العمل، الوقت اللازم للتكوين أو غيرها من الاهتمامات التي تفرض إجراء مثل هذه العمليات.

إن طريقة جرد المهام تصلح لكل المجالات و المنظمات المهنية و من مزاياها الأساسية مرونة استعمالها و قابليتها للصياغة الكمية و بالتالي معالجة نتائجها بواسطة الحاسوب، و هي ذات أهمية كبيرة في مجال تصميم برامج التكوين، غير أنها تتطلب وقتا طويلا لكونها تقتضي تدخل خبراء و تقنيين مختصين في تحليل المهام إضافة إلى كونها مكلفة كثيرا.

## 7- جرد التحليل المهني

### The Occupational Analysis Inventory (OAI)

مبتكر هذه الطريقة هو *Dr. William Cunningham*، توصل إليها في سياق بحثه عن طريقة تجميع المهن في سبيل تحضير البرامج التعليمية، و تتشابه هذه الطريقة كثيرا مع طريقة *استبيان تحليل الوضعية*، مع وجود فارق جوهري يتمثل في اعتناء هذه الطريقة بدمج العناصر الموجهة نحو العمل و تلك الموجهة نحو العامل أيضا، كما تهتم بأهداف العمل ضمن سياق التحليل.

تستخدم هذه الطريقة أكثر من 600 عنصر موزع على خمسة أقسام:

- المعلومات المستلمة؛
- الأنشطة الذهنية (أو العقلية)؛
- سلوك العامل؛
- أهداف العمل،

- سياق العمل.

تُقَيِّم هذه العناصر من خلال مقياس ذي ثلاثة أبعاد: الدلالة، الحدوث و القابلية للاستخدام. و من مزايا طريقة جرد التحليل المهني أنها أشمل و أوسع من طريقة استبيان تحليل الوضعية، و نتائجها تستجيب لخصوصية أكبر، غير أن عدد العناصر التي تتضمنها هذه الطريقة يشكل عائقا كبيرا و يخلق صعوبات جمة في الاستخدام.

## 8- نظام تقييم الأداء

### *The Work Performance Survey System (WPSS)*

تم تطوير هذه الطريقة من طرف شركة *AT & T* في إطار مشروع انطلق سنة 1973، و هي طريقة فعالة لاسيما عندما يتعلق الأمر بتحليل مناصب يتولاها عدة أشخاص متباعين جغرافيا، و عندما يرغب المحلل في الحصول على بيانات كمية بغية معالجتها بواسطة الحاسوب، و أخيرا عندما ينصب البحث على المعلومات الخصوصية.

تستخدم في هذه الطريقة عدة وسائل، منها: الملاحظة الميدانية لمجريات العمل، المقابلات مع القائمين بالعمل و المشرفين عليهم، و تسجيل الأنشطة التكرارية أي التي تتردد أو تتجدد بكثرة.

## المطلب الثاني

### مناهج تصميم العمل

يقصد بتصميم أو هيكلية العمل إجراء تعديلات و إدخال بعض التطوير على مضمون العمل بغية تطويره لمتطلبات الإنسان و لكفاءته، و هو ما يعبر عنه بالموافقة أو المطابقة بين العامل و العمل *Adéquation Employé/Emploi*.

و قد أشرنا فيما سبق إلى الغموض الكبير الذي يكتنف استعمال مثل هذه المصطلحات بفعل الترجمات غير الوافية للتعابير الأجنبية (الانجليزية بالخصوص) من جهة، و الاستعمال غير المنضبط لها من جهة ثانية، و هو ما يتجلى بوضوح من خلال مطالعة الأدبيات المصنفة في هذا الشأن.

يعرّف *Didier Mottay* هيكله العمل بقوله: "هي مجموع العوامل الملازمة للعمل و المرتبطة به: الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع أنواع أخرى من العمل و مع الأنشطة الأخرى في المنظمة و الترابط بين التكنولوجيا و العامل"<sup>(46)</sup>.

و تعود بدايات الاهتمام بمناهج تصميم و هيكله العمل إلى أعمال فريدريك هرزبرغ *Frederic Herzberg* المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الدافعية في العمل، في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي. و قد أقام هرزبرغ نظرية العاملين (الوقاية و الدافعية) على أساس مقارنة جديدة مفادها أن الرضا عن العمل و الدافعية يحصلان بواسطة إحداث تغييرات في طبيعة العمل و هو ما أطلق عليه اسم "إثراء المهام"، متأثرا في ذلك بنظرية واي Y لماك غريغور و بإسهامات حركة العلاقات الإنسانية. بيد أن نظرية إثراء المهام شأبها بعض النقص المتمثل خصوصا في غياب كفاءات و مؤشرات قياس خصائص الرضا و الدافعية، و من ثم لم يكن من المتيسر التأكد من قدرة هذه النظرية على التنبؤ بآثار التغييرات على العمل.

لذلك سعى بعض المهتمين بقضايا العمل إلى معالجة هذه النقائص من خلال إجراء تجارب ميدانية و اقتراح نماذج نظرية لدراسة خصائص العمل و سبل تصميم و هيكله العمل المرضي (المحفز)، نورد أهمها فيما يلي:

### 1- نموذج سمات المهام المطلوبة *Requisite Task Attributes (RTA)*

اقترح *Turner & Lawrence* ست خصائص للعمل، تتعلق أربع منها بالمهام: تنوع المهام، المؤهلات و المعارف اللازمة، الاستقلالية و المسؤولية، بينما يتعلق الاثنان الآخران بالمظاهر الإنسانية للعمل: التفاعلات العملية (التفاعلات اللازمة لتنفيذ المهام) و التفاعلات الاختيارية (فرص التفاعل الاجتماعي في العمل)، على اعتبار أن هذه الخصائص هي الكفيلة بالتأثير إيجابيا على رضا العمال. و قد أجرى الباحثان تجاربهما على مجموع 440 عامل يمارسون 47 وظيفة مختلفة، تبين من خلالها أن الخصائص الست مرتبطة فيما بينها ارتباطا وثيقا، و من ثم توصلوا إلى استحداث مؤشر خاص *L'Index RTA* يتشكل من مجموع عناصر الخصائص الست.

<sup>46</sup> Mottay D., *La Structuration du Travail ou Job Design*, disponible en ligne : <http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

يستخدم هذا المؤشر لإثبات أن العوامل البيئية (العلاقة مع زملاء العمل أو مع الرؤساء) و العوامل الفردية (السن، المستوى الدراسي، الانتماء الاجتماعي...) تلعب دور المعدّل في العلاقة التي تربط بين نوعية الوظيفة، الرضا و التغيّبية.

توصل *Turner & Lawrence* إلى نتيجة تؤكد أطروحة *Herzberg* و مفادها أن تثنين العمل يشكل عاملا هاما في تحقيق الرضا في العمل، فالعمال الذين يؤدون وظائف ذات نسبة *RTA* عالية يشعرون برضا كبير و هم قليلو التغيّب.

و رغم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج فإن ميزته الأساسية تكمن في تأسيسه لاتجاه جديد في الفكر التنظيمي، اتجاه يهتم بتصميم العمل و يُبرز الدور الفعال للمتغيرات الفردية في التركيبة التنظيمية. و توالى النماذج التحليلية الهادفة إلى تصميم العمل عبر دراسة خصائصه المحققة للرضا، و من ثم تبنت كل هذه النماذج اتجاهها تحفيزيا.

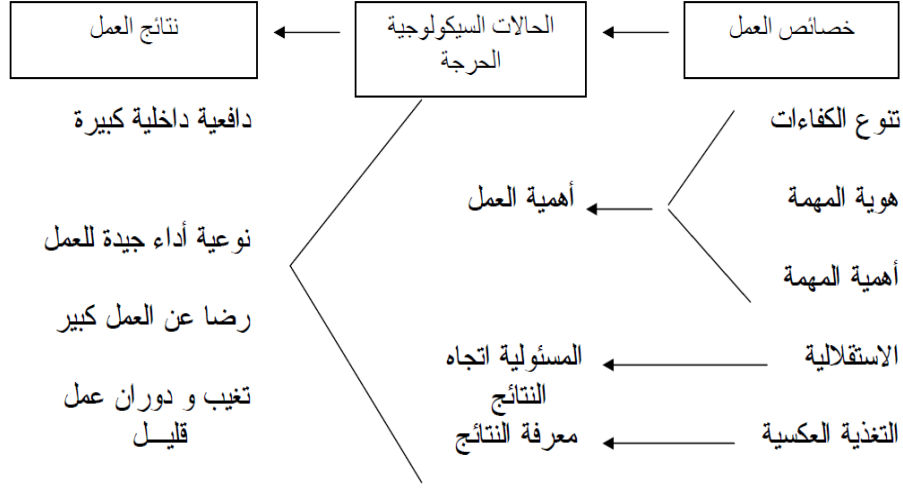
## 2- نموذج خصائص العمل

تعود أصول هذا النموذج إلى أعمال *Hackman & Lawler* التي أنجزها عام 1971 انطلاقا من نتائج *Turner & Lawrence* غير أنهما أدجا العوامل الفردية في سياق تحفيزي و ذلك بالتركيز على عامل "الحاجة إلى التطوير الشخصي و تحقيق الذات" الذي يشكل أداة هامة لتنظيم العلاقة بين إدراك خصائص العمل و المواقف و السلوكيات التي تتمخض عنها.

يحدد نموذج خصائص العمل خمسة أبعاد أساسية للعمل: تنوع الكفاءات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية و التغذية العكسية، هذه الخصائص تؤثر في ثلاث حالات سيكولوجية حرجة هي:

- إدراك أهمية العمل؛
  - إدراك العامل لمسئوليته اتجاه نتائج العمل؛
  - و المعرفة الكاملة بنتائج العمل.
- و هذه الحالات الثلاث تؤثر بدورها على أربعة متغيرات تابعة هي: الدافعية الباطنية، النجاعة في العمل، الرضا و التحكم في التغيّبية و دوران العمل، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-11): نموذج خصائص العمل



إن الأهمية التي يوليها كل شخص للحالات النفسية الحرجة ترتبط بحاجته لتحقيق ذاته في العمل، و عليه نلاحظ تفاعلات مختلفة لدى شخصين يؤديان نفس العمل.

و يوفر قياس إدراك خصائص العمل أداة للتنبؤ بنتائج التغيرات على الأشخاص و على المنظمة و من ثم إدارتها بواسطة إعادة تصميم أو إعادة تهيئة الوظيفة بالتصرف في خصائص العمل، ففي حالة تدهور وضعية وظيفة ما يتيح هذا النموذج التدخل بواسطة إحداث تعديلات في خصائصه قبل استفحال أمر الانعكاسات السلبية على إدراك الأفراد لخصائص العمل الجديدة و من ثم التأثير على حالة الرضا و الدافعية.

### 3- نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية

عارض المفكران الأمريكيان *Salancik & Pfeffer* الأسس و المنطلقات التي بنيت عليها نماذج تصميم العمل على اعتبار أنها قائمة على نظرية التوقع، و اقترحا تصورا بديلا يعيد النظر كلية في نموذج خصائص العمل.

يعتبر نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية أن المحيط الاجتماعي للأشخاص في المنظمة هو الذي يحدد لهؤلاء الخصائص الأساسية لوظائفهم و الطريقة التي يتم بها تقييم و ترتيب هذه الخصائص، و يخلص الباحثان إلى القول بأن "الأفراد ينتقون خصائص وظائفهم على أساس النتائج المتحصل عليها من العمل"، فالعمال إذن يدركون خصائص العمل على ضوء الانطباع العام الذي يولده تفاعلهم مع محيط العمل، و بذلك يعكس هذا



النموذج العلاقة النسبية بين الرضا و خصائص العمل، و عليه يرى *Salancik & Pfeffer*. خلافا للنموذج السابق. أن رفع رضا العمال لا يتطلب ضرورة التصرف في خصائص العمل. و أمام هذا التعارض حاولت بعض المقاربات التوفيق بين مختلف الأطروحات من خلال تعميق البحث في هذا المجال لاستكشاف نماذج بديلة تساهم في رفع اللبس الكامن في قضية تصميم العمل.

#### 4- المقاربة المتداخلة المواد *Approche pluridisciplinaire*

تهدف هذه المقاربة إلى الاستفادة من إسهامات مختلف الحقول المعرفية ذات العلاقة بدراسات هيكلية العمل من خلال دمج وجهات النظر المستمدة من مجالات علمية متعددة: الهندسة الصناعية، السيكلوجيا الصناعية، السلوك التنظيمي، الهندسة البشرية و فيزيولوجيا العمل، و ذلك بهدف الوصول إلى نموذج شامل أو ما وراء. نموذج *Un Méta-modèle* يتجاوز قصور و إخفاقات النماذج السابقة. و يعود الفضل في صياغة هذه المقاربة إلى *M. Campion* الذي نشر (منفردا و بالاشتراك مع آخرين) عدة دراسات تتعلق بتحليل المتداخل المواد<sup>(47)</sup>، استنادا إلى كون دراسة العمل تتناولها تخصصات علمية مختلفة لكل واحدة منها نظرة خاصة لإشكالية العمل البشري. ركّز *M. Campion* اهتمامه على أربع مقاربات مختلفة هيكلية العمل في محاولة منه لإدماجها في نموذج شامل:

- المقاربة التحفيزية لهيكلية العمل و التي تستمد أصولها من دراسات تميمين العمل، لاسيما نظرية إثراء المهام و نموذج خصائص العمل، و قد صيغت هذه المقاربة انطلاقا من الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي و علم النفس التنظيمي، و قد سبقت الإشارة إليها في مستهل هذا المطلب.
- المقاربة الآلية المستمدة من أعمال رواد الفكر التنظيمي تايلور و جيلبرث فيما أسماه بالإدارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل و المتمثل خصيصا في دراسة مناهج التحكم في الحركات و الأوقات و تبسيط العمل لتحسين أدائه و تسهيل تعلمه.

<sup>47</sup> Campion M. & Thayer P., *Development and field of an interdisciplinary measure of job design*, Journal of Applied Psychology, Vol. 70, n 1, 1985, P. 29-43. Campion M. & Thayer P., *Job design: approaches, outcomes, and trade-offs*, Organizational Dynamics, Vol. 14, 1985, P. 67-78.

- مقارنة الإدراك الحركي النابعة من الأبحاث المتعلقة بالهندسة البشرية، و هي تركز بوجه خاص على كفاءات و نقائص العامل في إطار علاقة التفاعل إنسان - آلة، و تهدف من خلال ذلك إلى تحسين نوعية العمل عبر تقليص حجم الحوادث.

و قد اعتنت هذه المقاربة بالبحث عن كفاءات توفير الحماية و الأمان للعامل و تجنبه مختلف أنواع الأضرار و المخاطر، و كذا دراسة الأعباء الذهنية لتقليص الإرهاق و أسباب الاكتئاب.

- المقاربة البيولوجية المنبثقة عن الأبحاث في فيزيولوجيا العمل، الأرغونوميا و الميكانيكا الحيوية *Biomécanique* (علم الحركة)، و هي شبيهة بالإدراك الحركي في اهتمامها بتصميم مناصب عمل مريحة، غير أنها أكثر عناية بالجانب المادي و الفيزيولوجي، و تسعى إلى تصور و تصميم مناصب أقل إرهاقا و تعريضا للإضطرابات البدنية.

و قد توصل المهتمون بالمقاربة المتداخلة المواد عبر دمج مختلف المقاربات المذكورة إلى استحداث أداة قياس أطلقوا عليها اسم الاستبيان المتعدد المناهج لتصميم المناصب *Multimethod job design questionnaire* ، يتضمن هذا الاستبيان 48 بنداً يتم بموجبها تقييم عوامل المنصب و تمس انشغالات المقاربات الأربع المذكورة.

## 5- مقارنة تمييز أدوار العمل (JRD) *Job-Role Differentiation*

ابتكر هذه الطريقة *Ilgen & Hollenbeck* للتمييز بين العمل و الدور، و هما يعرفان العمل بقولهما: " هو مجموع المهام الأولية المجموعة تحت عنوان واحد و موجهة للإنجاز من طرف فرد واحد" ، أما الأدوار فهي: " مجموعة كبيرة تتضمن السمات البارزة في العمل بالإضافة إلى العناصر التي تصل العامل عبر النظام الاجتماعي " (48).

و يرى الباحثان أنه بالإمكان توصيف الوظائف بشكل موضوعي بالاعتماد على المهام الأولية، إلا أن هذه الوظائف لا تنجز واقعياً إلا بانضمام عناصر المهام الإضافية إلى العناصر الأصلية (أي تلك التي اعتمدت في توصيف الوظائف)، و عناصر المهام الإضافية هذه، و التي تشكل الدور، يحددها المحيط الاجتماعي و كذلك العامل، و بذلك فهي عناصر ذاتية و ديناميكية.

<sup>48</sup> Mottay D. Op. Cit.

على هذا الأساس يتم التمييز بين العمل أو المهام الأولية المكونة لمحتوى العمل و الأدوار المتمثلة في المهام الإضافية.

و قد ركزت الأدبيات المتعلقة بهيكله العمل لاسيما نموذج خصائص العمل . في نظر *Ilgen & Hollenbeck* . على العمل مهملة إلى حد كبير الاهتمام بالأدوار، بينما تُولي الأبحاث المركزة على الدور أهمية كبيرة لإدماج المهام الرسمية (الأصلية) و المهام الناشئة (الإضافية) في تشكيل سلوكيات العمل، لاسيما و أن مسار العمل قد يدفع بعض المهام الناشئة إلى التحول إلى عناصر للمهام الأصلية، و من ثم تتطلب دراسة هيكله العمل الاعتناء بالحقائق الذاتية للعمل بالإضافة إلى العوامل الموضوعية.

## 6- المقاربة التكاملية

بغرض توسيع النظريات المهيمنة على دراسات هيكله العمل المبنية على الدافعية، اقترح *R. Griffin* و بعض زملائه نظرية تكاملية تربط بين طريقتي خصائص العمل و تمثيل المعلومات الاجتماعية. و قد قام *R. Griffin, T. Bateman, S. Wayne & T. Head* <sup>(49)</sup> في هذا السياق بإجراء تجربة مخبرية لاختبار الآثار الأساسية للخصائص الموضوعية للمهام و المعلومات الاجتماعية للمهام، و دراسة التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل.

و توصلوا في نهاية المطاف إلى إثبات أن أي تعديل في خصائص العمل و المعلومات الاجتماعية يؤدي إلى إحداث تغييرات في مواقف الأفراد و إدراكهم لخصائص العمل، و تكون هذه التغييرات أكثر أهمية إذا كانت تعديلات العوامل تسير في اتجاه واحد (إيجابية في الحالتين)، أما إذا سارت في اتجاهات عكسية (كأن تكون تعديلات خصائص العمل إيجابية و المعلومات الاجتماعية سلبية) فإن التغييرات تميل إلى الانحسار و تبقى المواقف و الإدراكات بدون تغيير فعلي.

على ضوء هذه النتائج، و على اعتبار أن التجربة لم تتوصل إلى إثبات أهمية فئة من العوامل على الفئة الأخرى، و إنما تعمل متعاونة على توجيه الإدراكات و المواقف، على ضوء ذلك اقترح *R. Griffin* و زملاؤه نموذج تفاعلي معقد يأخذ بعين الاعتبار خصائص العمل و المعلومات الاجتماعية معا.

<sup>49</sup> Griffin, R. W., Bateman, T. S., Wayne, S. J., & Head, T. C. *Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: An integrated perspective and empirical investigation.* *Academy of Management Journal*, 30, (1987). 501-523.

و من خلال تحديد المفاهيم و المتغيرات الأساسية: العمل، الدور، المهمة، الإدراك، الموقف و السلوك؛ حاولت النظرية التكاملية تطوير العوامل المستخدمة في النظريات السابقة، من أجل توضيح و فهم الظواهر المرتبطة بالعمل، و تتمثل هذه العوامل في الخصائص الموضوعية للمهام، المظاهر المادية، مواصفات العمل، الخصائص الفردية و المظاهر الاجتماعية، و قد أوجز *R. Griffin* هذه العوامل في الصيغ الديناميكية مهمة/عمل/دور.

هذه الأخيرة من شأنها أن تخلق ثلاث حالات داخلية ثابتة تشمل الانطباعات المعرفية، حالات الرضا الخصوصية و العامة و التصرفات المهنية.

و بدورها تتحكم الحالات الداخلية الثابتة في الحالات الخارجية المعبر عنها و توجهها، و تتمثل هذه الأخيرة في التعابير الانفعالية حول تقييم المهمة/العمل/الدور و إدراكها. و قد حظي النموذج التركيبي بأهمية كبيرة باعتباره محاولة جادة للتركيب التصوري لمسار هيكل العمل بالرغم مما وجه إليه من انتقادات تتعلق خصوصا بطابعه المعقد الذي يحول دون إخضاعه للاختبار التجريبي بشكل كامل.

### المطلب الثالث

#### مناهج تحليل وضعيات العمل

خروجاً من المجال الضيق الذي يحرص فيه المحلل نفسه عند تناوله لتحليل مناصب العمل أو الوظائف، اقترحت بعض الهيئات المهتمة بدراسة العمل مجالاً أوسع كثيراً، يشتمل على عدد أوفر من العوامل و الظروف المتعلقة بأداء العمل، و عليه برز مفهوم "وضعية العمل" في سنوات التسعينيات لينتشر استعماله تدريجياً في الكثير من الميادين المتخصصة لاسيما الأرغونوميا و سوسيولوجيا العمل، و لدى المختصين في نمذجة أنظمة العمل (الهندسة الصناعية، المعلوماتية و غيرها).

و يقصد بوضعية العمل "مجموع العلاقات التي تربط بين الفاعل الرئيسي الذي يبذل الجهد الضروري للعمل من جهة، و نظام الإنتاج (بمعناه الواسع) أي كل ما يساهم من أجل الحصول على أداء معين في إنجاز مهمة محددة من جهة ثانية"<sup>(50)</sup>.

<sup>50</sup> Houssin R., Cité par Belkadi Farouk, *Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences*, These de Doctorat Soutenue le 21 novembre 2006 à L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

و يعرف المركز الوطني للتوظيف العمومية الإقليمية *CNFPT* (فرنسا) وضعية العمل كالتالي: "هي مجموع الظروف التنظيمية و الاجتماعية و المادية التي تحدد مجال تنفيذ نشاط مهني، دون ربطه بميكمل و/أو بمنظمة معينة"<sup>(51)</sup>.

و بغض النظر عن التباين الموجود في التعاريف المختلفة لوضعية العمل و التي مردها أساسا إلى اختلاف المنطلقات و تعدد مجالات الاهتمام بدراسة العمل، و قد أورد بلقاضي فاروق عددا من هذه التعاريف في رسالته لنيل شهادة الدكتوراه<sup>(52)</sup>، فإن ما يعنينا بوجه خاص هو الاتفاق الحاصل بخصوص التركيبة الثلاثية لوضعية العمل: الفاعل . الموضوع . الأداة *Sujet-Objet-Instrument*<sup>(53)</sup> أو الفاعل . الموضوع . المشروع *Sujet-Objet-Projet*<sup>(54)</sup>، و كذلك النظرة إلى وضعية العمل كنظام معقد و هادف سواء بالنسبة للفاعل (المتدخل الرئيسي) أو للملاحظ الخارجي، نظام تتفاعل مكوناته فيما بينها و مع المؤثرات الخارجية، و تتطور بفعل هذه التفاعلات.

و قد ظهرت عدة طرق لتحليل وضعيات العمل في إطار هيئات عمومية أو خاصة، و على مستوى مؤسسات أو قطاعات مهنية.

و تشترك هذه الطرق جميعها في عدم اقتصرها على الاهتمام بالأنماط العملية فقط و إنما تدمج أيضا تحليل النظم البيئية و العلاقات و المعلومات، إضافة إلى اشتراكها في استهداف ثلاثة مقاصد:

- توفير المعلومات حول الوظائف و المهن؛

- إدارة الوظائف و الكفاءات؛

- تكوين الأفراد و جماعات العمل.

و تستخدم هذه الطرق مجموعة متنوعة من الأدوات التي يجري استعمالها بشكل منفصل أو متكامل حسب ما تمليه أهداف و سياقات التحليل.

<sup>51</sup> CNFPT/DDCT, *Référentiels d'emploi-activités-compétences*, Guide méthodologique, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 9.

<sup>52</sup> Belkadi Farouk, *Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences*, These de Doctorat Soutenue le 21 novembre 2006 à L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

<sup>53</sup> Rabardel P. "*Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées*" In Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., "*Représentations pour l'action*", éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

<sup>54</sup> Penanla J.M., *La modelisation par les systemes complexes*, These de Doctorat, Université de Paris Sud, Decembre 1997.

و نستعرض فيما يلي الملامح الأساسية لإحدى أهم طرق تحليل وضعيات العمل و هي تلك المقترحة من قبل المركز الوطني للتوظيف العمومية الإقليمية CNFPT، ثم نورد عقب ذلك إشارات موجزة لنماذج أخرى متخصصة.

## **1- طريقة المركز الوطني للتوظيف العمومية الإقليمية CNFPT**

تتبع فكرة تبني طريقة خاصة لتحليل العمل في قطاع التوظيف العمومية في فرنسا من رغبة الهيئات المختصة في إعداد مدونات مرجعية للوظائف و الأنشطة و الكفاءات التي شرع فيها انطلاقا من عام 1993 بإنجاز مدونة المهن الإقليمية التي تضم (إلى غاية 2001) 273 مهنة موزعة على 20 مجموعة مهنية، و ذلك في سياق مشروع عصرنه و تطوير آليات و مناهج إدارة الموارد البشرية. و تندرج هذه الطريقة ضمن مهام المركز الوطني للتوظيف العمومية الإقليمية باعتباره مكلفا " بدعم قدرات الملاحظة و متابعة تطورات المهن في قطاع التوظيف العمومية" (55)، و في هذا الصدد تشكل المدونات المرجعية دعائم أساسية لتحديث و تطوير المهن الإقليمية، ربط برامج و عروض التكوين بهذه التطورات المهنية و أخيرا تحديد مؤشرات ملائمة للتسيير الوقائي للمهن و الكفاءات في الجماعات الإقليمية.

### **1-1- مستويات التحليل**

يمكن تناول تحليل العمل بكيفيات مختلفة حسب الأهداف المرجوة و المعلومات المستهدفة، و تميّز طريقة CNFPT لتحليل العمل بين خمسة مستويات تحليلية، يناسب كل مستوى حلقة معينة في سياق التحليل، تنتظم انطلاقا من تجاميع متتالية من الأضيق إلى الأوسع، هذه الحلقات تشكل أنواعا مختلفة لوضعيات العمل و يحدد كل واحد منها مقاربة، حقل و أهداف مختلفة عن الحلقات الأخرى، كما يبينه الجدول التالي:

<sup>55</sup> CNFPT/DDCT, *Référentiels d'emploi-activités-compétences*, Guide méthodologique, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 5.

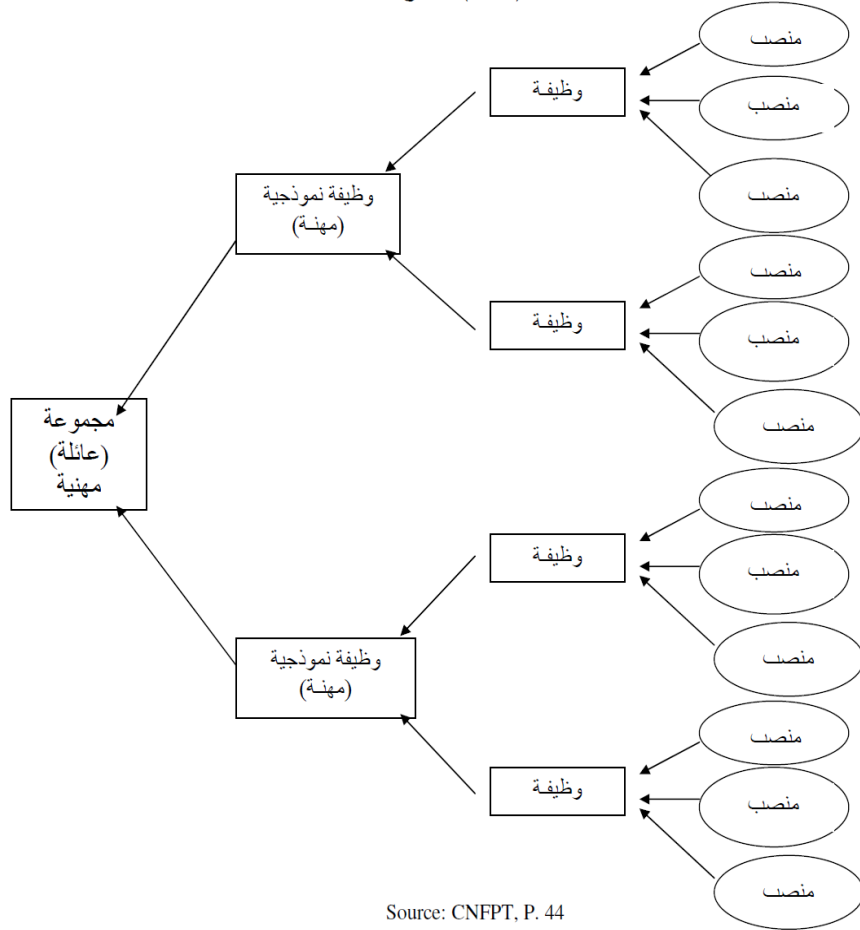
جدول (4-6): مقومات طريقة CNFPT

المستوى	الحلقة	المقاربة	الحقل	الأهداف
1	منصب العمل	جزئية نوعية كثيرا	وحدة عمل صغير (ورشة إنتاج)	فردية: - التمويع - التقييم - التكوين - تحسين ظروف العمل
2	الوظيفة	نوعية	مصلحة مؤسسة مجموعة	جماعية: - تنظيم العمل - تسيير تعداد الأفراد - التوظيف - الأجر
3	الوظيفة النمذجية	تمثيلية نوعية و كمية	مؤسسة مجموعة	جماعية: - التسيير التقديري للوطنائف و الكفاءات - التوجيه - الحركية - التكوين
4	المهنة	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - إعلام - توظيف - تطوير - تكوين
5	المجموعة أو العائلة المهنية	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - تصنيف المهن - تطوير - حركية

Source: CNFPT, P. 13

و يبقى التجميع، هنا كما في طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النمذجية، التي سنتناولها في المطلب اللاحق، هو العملية الحاسمة لاسيما في المؤسسات و المجموعات ذات التعداد البشري الهام، و تتم هذه العملية عن طريق تجميع وضعيات العمل الفعلية (المناصب و الوظائف) في عدد محدود من الوظائف-النمذجية أو المهن، و تصنيف هذه الأخيرة بدورها في عدد المجموعات المهنية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (4-12): تجميع وضعيات العمل



Source: CNFPT, P. 44

## 1-2- أدوات التحليل و مراحلہ

- توجد تشكيلة متنوعة من الأدوات التحليلية لوضعيات العمل، يختلف استخدامها باختلاف المنظمات و التركيبة البشرية موضوع الدراسة و كذا الأهداف المرجوة من الدراسة، أهم هذه الأدوات هي:
- التحقيق: استجواب القائم بالعمل بواسطة استبيان كتابي؛
  - التحليل الوثائقي: الاطلاع على العمل من خلال وثائق مختلفة: بطاقات المناصب، بطاقات المهام، الموازنات، الهياكل التنظيمية... وغيرها؛



- المقابلة: مناقشة فردية مع مجموعة أفراد يمثلون وظيفة نموذجية أو مهنة؛
  - فريق المهنة: مناقشة جماعية مع ممثلي وظيفة نموذجية أو مهنة؛
  - الملاحظة: ملاحظة العمل و سلوك العامل في منصبه؛
  - وصف يوم عمل: وصف الأنشطة المنجزة خلال يوم كامل من طرف شاغل المنصب نفسه.
- و تلخص منهجية تحليل وضعيات العمل و إعداد المدونات المرجعية للوظائف . الأنشطة . و الكفاءات في ثلاث مراحل هي:
- جمع البيانات حول الوظائف و الأنشطة؛
  - تحليل هذه البيانات،
  - استخلاص الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف و تنفيذ الأنشطة.

## 2- المناهج ثلاثية الأبعاد

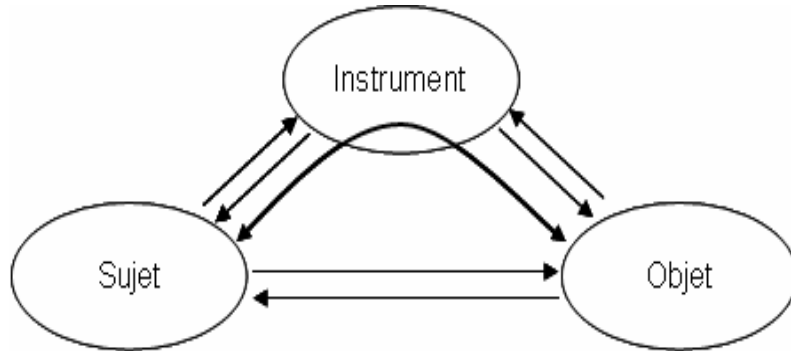
في سياق تحليل وضعيات العمل التقنية (في الأوساط الصناعية بوجه خاص) برزت عدة مناهج يمكن وصفها بالثلاثية الأبعاد *Méthodes triadiques* ، تقتصر على عرض نموذجين منها هما نموذج *Rabardel* و نموذج *SAGACE*:

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

- يرتكز تمثل وضعية العمل حسب راباردال على ثلاثة مفاهيم هي:
  - الفاعل *Sujet (S)* الذي ينجز النشاط (مشغل الآلة، مستعمل الأداة...)
  - الموضوع *Objet (O)* الذي يتوجه إليه النشاط (مادة، تدفق...)
  - الأداة *Instrument (I)* الوسيط بين الفاعل و الموضوع في العمل (أداة، آلة...)
- يركز هذا النموذج على الرؤية الشاملة *Vue Macroscopique* للنشاط الذي يتطلب استخدام الأداة *L'activité instrumentée* و يهتم بالخاصية الأساسية لوضعية العمل المرتبطة بوجود تفاعلات متنوعة بين أقطاب الوضعية الثلاثة *(S-O-I)*، و على هذا الأساس يحدد النموذج أربعة فضاءات تفاعلية:
- فضاء التعلم: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الأداة، حيث يقوم الفاعل بإصدار التوجيهات و تحديد أهداف و إجراءات العمل.

- فضاء العمل أو الانتاج: يتحدد بالتفاعلات بين الأداة و الموضوع ، حيث تنفذ مختلف التوجيهات لإحداث أثر على الموضوع.
- فضاء الرقابة المباشرة: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الموضوع و حيث يلاحظ الفاعل التغيرات التي تطرأ على الموضوع.
- فضاء الرقابة غير المباشرة أو المعلومات المرتدة: تحدد بالتفاعلات المنتشرة عن الأداة (S – I – O).

شكل (4-13): الأقطاب الثلاثة لنموذج Rabardel



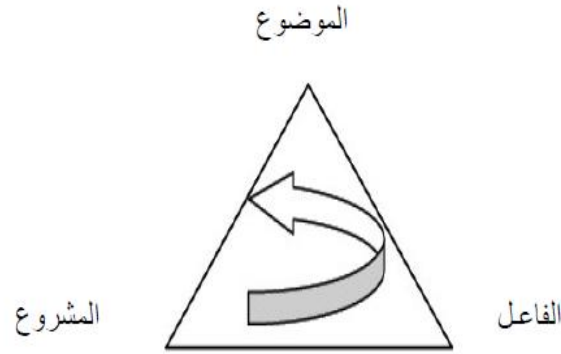
## 2-2- النموذج ثلاثي الأبعاد صاغاس (SAGACE) Le modèle triadique de Penalva

ابتكرت هذه الطريقة في مخابر محافظة الطاقة النووية CEA بفرنسا، و هي تعتمد على النظرية العامة للنظم لنموذجة دور مشغل الآلة في قيادته لمسار العمل في وضعيات معقدة، يتم تمثيل الوضعية بواسطة التقاء ثلاث مرتكزات مرجعية<sup>(56)</sup>:

- المرجعية الابستمية *Le référentiel épistémique* : يتناول الوضعية باعتبارها موضوع دراسة بالنسبة للملاحظ، توظف هذه المرجعية ثلاثة مفاهيم أساسية:
  - أ) الفاعل عبارة عن ذكاء معرفي مندمج في وضعية إرادية و هادفة موجهة نحو أحد موضوعات المحيط؛
  - ب) مشروع التدخل يمثل النشاط الإداري الذي يؤدي إلى إنتاج شيء ما، و يحدث بالخصوص تغييرات على الموضوع، و عليه فإن طبيعة المشروع هي التي تحدد نوع الوضعية، هيكلها و درجة تعقيدها؛
  - ت) الموضوع يشكل جزءا من محيط الفاعل معني مباشرة بنتائج مشروع التدخل، هذا الموضوع قد يكون ماديا أو فكريا أو رمزيا و قد يكون أيضا مزيجا من الأنشطة التي تقحم فاعلين آخرين.

<sup>56</sup> Penalva J.M. "La modélisation par les systèmes complexes", Thèse de doctorat, Université de Paris Sud, décembre 1997.

- المرجعية الإشارية *Le référentiel sémiotique* : يمثل الوضعية كنظام إشارات أو كتمثيل رمزي يشكله الفاعل المعرفي عن الواقع المادي، هذا التمثيل يتخذ ثلاثة أبعاد: تركيبية الألفاظ *Syntaxique*، دلالة الألفاظ *Sémantique* و النفعية (الذرائعية *Pragmatique*).
- المرجعية النظامية *Le référentiel systémique*: تهتم بتمثيل الوضعية عبر المظاهر الأنطولوجية، الفينومينولوجية و الوراثة.



شكل (4-14): تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE

## المطلب الرابع

### مناهج التحليل الوظيفي

### المبنية على منطق الكفاءات

نقتصر على إيراد ثلاث طرق تحليلية عرفت شهرة و رواجاً كبيرين لاسيما في فرنسا و بعض الدول الغربية، و هي الآن مرشحة للتطور و الإنتشار في باقي دول العالم: طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية (1) و طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات (2)، بالإضافة إلى طريقة تصميم برامج التكوين "داكوم" (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 طوّرها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* و تطور مناهج تتميز بمكتسبات 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، تمخض 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<sup>(57)</sup>.

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغييري 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 النظامي؛
- إدراج البعد التطوري؛
- و تبني الرؤية الواقعية.

<sup>57</sup> La méthode ETED, CEREQ, P. 5.

## 1-1- خطوات الطريقة

تنفذ طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية بموجب اتفاقية مسبقة تحدد مختلف خطوات تنفيذ العملية، التقنيات و الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و تحليلها و طرق تأكيد صلاحية النتائج و صياغتها النهائية، هذا الاتفاق يعتبر بمثابة دليل عملي لتنفيذ الطريقة على أن يتاح لكل متدخل (محلل) الحق في إدراج التعديلات اللازمة على ضوء الإشكالية المطروحة و ظروف إجراء الدراسة.

و عليه تتمثل المراحل العملية لتنفيذ هذه الطريقة في الخطوات الأربع التالية:

Cadrage	- تحديد نطاق الدراسة
Enquête	- التحقيق المتعلق بالعينات المعقولة
Analyse des entretiens	- تحليل المقابلات و صياغة النتائج
Formalisation des résultats	- تأكيد صلاحية النتائج

### أولاً: تحديد نطاق الدراسة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أطر تجميع المعلومات و تحضير أرضية الدراسة، انطلاقاً من فهم أهداف التحليل و سياقه أو مجال إنجازه، حيث يقوم المحلل في مستهل العملية ببناء فضاء الملاحظة و تحديد معايير تشكيل العينة، و من ثم اختيار المواقع و الأشخاص المعنيين بالتحليل.

### ثانياً: إجراء التحقيق

تنصب العملية على عينة متشكلة من حالات (مواقع و أشخاص) محدودة نسبياً و منتقاة على ضوء معايير محددة وفق موضوع الدراسة و خصوصيات الحقل الدراسي و بما يضمن فاعلية و مصداقية النتائج. و تمثل المقابلة مع شاغل الوظيفة أهم وسيلة لتجميع المعلومات على اعتبار أنه الوحيد القادر على وصف أنشطته بدقة كبيرة، على أن يقتصر دور شاغل المنصب على التوصيف لا التحليل لما تتطلبه عملية التحليل من خبرة و مهارة خصوصيتين؛ و بالإضافة إلى شاغل المنصب تشمل المقابلات أيضاً المسعول المباشر ن + 1 لاستكمال عملية جمع المعلومات.

و يشترط في المحاورة أن تكون "موجهة" و "مركزة" *Guidé et centré* بهدف الحصول على المعلومات بشكل محايد و إجراء العملية بطريقة طبيعية و عفوية، لأن الأفراد يواجهون في مناصب عملهم تغيرات مستمرة تفرض عليهم إعادة الهيكلة الضمنية لطريقة أدائهم و مواجهة تحديات محيطهم، مع الإشارة أن لكل فرد أسلوبه

الخاص في ذلك، أسلوب ينجم غالبا عن درجة اندماج الشخص في عمله و قدرته على استيعاب التحولات و التعاطي معها.

و من ثم يتمثل دور المحلل في التقاط و إبراز و تفسير تلك الاستجابات و ترجمتها إلى مدلولات عملية، من خلال اعتماد موقف إنصات يقظ و شديد الانتباه.

تدعم المقابلة بملاحظة أداء الفرد لعمله من أجل استيضاح المعطيات الغامضة المستقاة من الحوار و استكشاف الحقائق العملية بغية سد النقائص أو ما من شأنه أن يحدث اختلالا أو غموضا لبعض المعلومات التي تم جمعها.

### ثالثا: التحليل

تنصب عملية المعالجة على كل المعلومات المتحصل عليها بواسطة المقابلات و الملاحظات الميدانية و من الوثائق ذات العلاقة بالوظائف، و تهدف إلى الانتقال من التحليل الوصفي للوضعيات الخصوصية إلى تجميع الوظائف النموذجية و تمثيلها المعياري، و تتم هذه المعالجة من خلال العمليات التالية:

- تحليل وضعيات العمل الفردية عن طريق إعادة تنظيم المعلومات المتحصل عليها عن كل وضعية فردية و ترتيبها وفق المعايير التحليلية المتمثلة في "سلسلة الأنشطة" و "طرق العمل الخصوصية" و أخيرا "جدول العلاقات".
- تحديد الوظائف النموذجية من خلال القراءة الاعترافية و التراكمية لمختلف الوضعيات الفردية للتوصل إلى تحديد و تجميع مختلف الوظائف النموذجية، و تمثل هذه الأخيرة، أي الانتقال من الوضعيات الفردية إلى بناء الوظيفة النموذجية، الخطوة الحرجة و الحساسة في هذه الطريقة.
- صياغة النتائج: تتمثل هذه العملية في تحرير الملف الوصفي لمحتويات الوظائف النموذجية بصورة دقيقة، متناسقة و صالحة للاستعمال من قبل مسيري المنظمة.

### رابعا: تأكيد صلاحية النتائج

يتشكل لهذا الغرض فريق متابعة يتكون من المسؤولين التنفيذيين، مسيري مصالح الموارد البشرية و ممثلي المنظمات النقابية.

يتولى هذا الفريق متابعة مجريات العملية خلال مختلف مراحلها، و له وحده حق الموافقة على الانتقال من مرحلة لأخرى، و في الختام يتولى تقييم ملاءمة النتائج و صلاحيتها بالرجوع إلى شاغلي الوظائف المعنية بالتحليل.

## 1-2- الاستخدامات المختلفة لطريقة "ETED"

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية إطارا حيويا لأدوات و دعائم إدارة الموارد البشرية وفق ما تقتضيه التحولات الحالية من آليات تسيير متطورة، و قد وجدت الكثير من المؤسسات و الهيئات المختصة ضالتها في هذه الطريقة حيث استمدت مجموعة من الوسائل و الطرق العملية:

### أولاً: سجل الوظائف

اشتدت الحاجة في مطلع التسعينات إلى الاستعانة بالمدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات كوسيلة ناجعة في صيرورة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* تضمن للمؤسسات تطوير أساليب و إجراءات إدارة الموارد البشرية و تحقق لها مساهمة فعالة للمستجدات البيئية.

و السبيل إلى ذلك هو المعرفة الجيدة بالمهام و الأنشطة المنفذة في المؤسسة و ما تتطلبه من إمكانيات و معارف و كفاءات، و القدرة على توقع تطوراتها المستقبلية باعتماد أساليب اليقظة الاجتماعية، المعلوماتية و التكنولوجية، و من ثم برزت السجلات و المدونات المرجعية *Répertoires et Référentiels* كأدوات فعالة تسمح بالمعرفة الدقيقة للوظائف و الكفاءات، و توقع كفاءات و اتجاهات تطورها.

و من أبرز مجالات استخدام هذه السجلات و المدونات:

- تحديد المواصفات *Profils* المتعلقة بالمناصب الشاغرة و ضبط إجراءات و محتويات اختبارات التوظيف الخارجي؛
- تحديد الضوابط الصارمة لتقييم الكفاءات و المهارات لدى أفراد المنظمة لاسيما في إطار عملية التوظيف الداخلي؛
- تحديد احتياجات التكوين و إعداد السياسات و البرامج الهادفة إلى تلبية هذه الاحتياجات.

### ثانياً: تصنيف الوظائف

إن التطورات التكنولوجية الجارية و ما استتبعها من اعتماد مكثف على القدرات الفكرية للأفراد و تحولات جذرية للوظائف و المهام، يقتضي إجراء مراجعات مستمرة للتركيبية البشرية للمنظمة لاسيما من حيث توزيعها التنظيمي و تصنيفها المهني ضمانا لعقلانية الاستخدام و عدالة توزيع المداخل.

و طريقة "إبتاد"، بما تضمنته من إجراءات عقلانية و أساليب موضوعية، تتيح للمنظمة إمكانية التصدي لمشاكل التصنيف الوظيفي بنجاحة و مصداقية عاليتين، و تساهم في الانتقال بمنهج التصنيف من المعايير الكلاسيكية القائمة على أساس التأهيل إلى مستوى التصنيف بالكفاءات و من ثم إرساء دعائم نظام "الأجر حسب الاستحقاق".

### ثالثا: برامج التكوين المتواصل

على ضوء النتائج المتحصل عليها و المصادق عليها خلال دراسة الوظائف النموذجية يمكن إعداد برامج عملية لتكوين المستخدمين استنادا إلى النقائص المسجلة و التطورات الوظيفية المتوقعة.

### رابعا: التقييم

تشكل هذه الدراسة دعامة أساسية للتقييم المهني و التنظيمي بما توفره من معلومات دقيقة عن أداء الأنشطة و عن الكفاءات اللازمة لذلك، كما تسمح هذه الدراسة للأفراد من إجراء تقييم ذاتي من خلال مقارنة أدائهم الفردي مع ملامح الوظيفة النموذجية.

### خامسا: استشراف مستقبل الوظائف

من السمات الأساسية المميّزة لهذه الطريقة طبيعتها التطورية و الديناميكية و هو ما يتيح فعلا إمكانية الاستشراف المستقبلي لتطور المهن و الأنشطة و يسمح بالتالي للمنظمات باتخاذ التدابير المسبقة لمواجهة التحولات على المديين المتوسط و القصير و تخطيط النشاط الاجتماعي و البشري وفقا لهذه التحولات.

### سادسا: تامين مكتسبات الخبرة المهنية

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية أرضية صلبة لتحديد أطر و آليات تقييم و تامين مكتسبات الخبرة المهنية التي أضحت اليوم ضرورة ملحة في سياق برامج تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية، إذ على أساس نتائج مثل هذه الدراسات يمكن للهيئات المتخصصة في تامين الخبرات من استخلاص و اقتباس كفاءات و مجالات و طرق إجراء الامتحانات و الفحوص الخصوصية لتامين خبرات الأفراد في مجالات العمل المختلفة.



## سابعاً: تهيئة ظروف العمل و ضبط العلاقات التنظيمية

و من أهم استخدامات طريقة "إيتاد" أيضا تهيئة الظروف المادية و المعنوية للعمل و ضبط علاقات الأفراد مع بعضهم، لما توفره هذه لطريقة من معلومات وافية عن النقائص و الاختلالات الموجودة في المنظمة و لدى الأفراد بخصوص العلاقات التنظيمية و ظروف العمل.

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

صمّمت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات و تتمين 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 فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئوليتهم و زملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا 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.

## 2-1- 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 نشاطا معبرا بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، ترتب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية والخصوصية، 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، ومن ثم تبرز هذه الطريقة الفوارق الموجودة بين النشاط المحدد *L'activité prescrite* و النشاط الواقعي *L'activité réelle*.

## 2-2- 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 بعيدا 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 كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.
  - 3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا 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 نسبيا للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكرًا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديدا و تقييمها 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- مزايا و نقائص طريقة "آداك"

تتميز طريقة آداك بالتركيز على ما يفعله الفرد حقيقة بشكل مستقل عن محتويات بطاقة المنصب أو دفتر شروط المهمة نظرا لوجود فوارق كثيرة بين ما يفترض أو يتوجب أن يفعله الشخص (المهام المحددة) و بين ما يفعله حقيقة (المهام الواقعية)، هذا التحديد الدقيق للمهام الفعلية و لشروط إنجازها يسمح باستخلاص مختلف المعارف اللازمة لأداء الأنشطة، و مجموع المعارف تشكل المدونة المرجعية للكفاءات. غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدام تقدير درجة التحكم في الكفاءات من طرف مختلف الأجراء على اعتبار أن هؤلاء لا يعرضون الأنشطة المعتبرة بشكل متساو كما أن تقدير مستوى الأداء يتطلب إجراء عملية تقييم و ليس فقط تحليل للأنشطة.

إن تسجيل الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية في المدونة المرجعية للأنشطة دون الإشارة إلى التفاوتات الزمنية التي يقتضيها كل عمل من شأنه أن يعطي صورة مشوهة عن حقيقة كل نشاط، إضافة إلى أن الأنشطة قد تتطلب معارف و كفاءات أكثر من أنشطة أخرى من دون أن يستلزم ذلك أن العامل يصرف وقتا أكبر في إنجازها أو أنها تتردد بشكل كبير مقارنة بغيرها.

## 3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

*La méthode DACUM (Developing A Curriculum) / Conception d'un programme de formation*

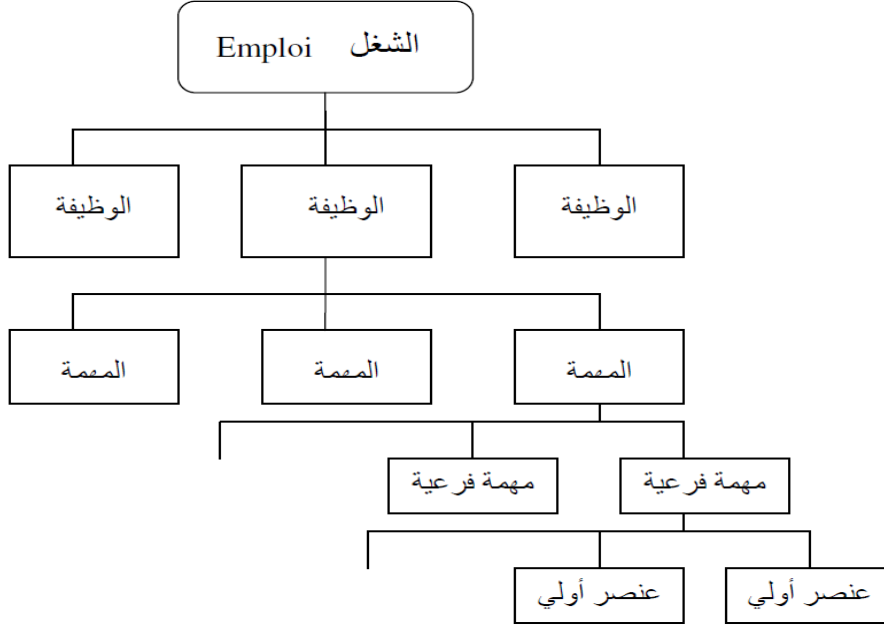
تعتبر طريقة *DACUM* . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات . منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

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.
- لتحليل الوظيفة يجري تفكيكها إلى مهام ثم مهام فرعية ثم إلى عناصر أولية كما يبينه الشكل التالي:



Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, *Guide de Conception de Formation Professionnelle*, Genève, 2001.

#### شكل (4-15) : تفكيك العمل

و نظرا لكثرة المهام في كل وظيفة قد يستغرق التحليل مدة طويلة، لذلك يتوجب تحديد المهام التي تتطلب تحليلا مفصلا، و ذلك بالاعتماد على المعايير التالية:

و يحدد لكل معيار ثلاث درجات:  
 - كثير الأهمية، الصعوبة أو التردد TI, TD, ou TF  
 - هام، صعب، متردد I, D ou F  
 - قليل الأهمية، الصعوبة أو التردد PI, PD ou PF

$\left\{ \begin{array}{l} \text{الأهمية (I) Importance (I)} \\ \text{الصعوبة (D) Difficulté (D)} \\ \text{التردد (F) Fréquence (F)} \end{array} \right.$

إن درجة الأولوية (*Priorité (P)*) لتحليل مهمة ما تتحدد على أساس مجموع المعايير السالفة:

$$P = I + D + F$$

و تقيّم المعايير على النحو التالي:

TI x TD = très "critique" = 5	5 = حرج جدا
TI x D ou I x TD = assez "critique" = 4	4 = كثير الحرج
I x D ou TI x PD ou PD x TI = "critique" = 3	3 = حرج
I x PD ou PI x D = peu "critique" = 2	2 = قليل الحرج
PI x PD = pas "critique" = 1	

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, *Guide de Conception de Formation Professionnelle*, Genève, 2001.

و من ثم فإن المهمة ذات الأولوية العالية ( $P = 5, 4 \text{ ou } 3$ ) تتطلب تحليلاً معمقاً، و يركز التحليل على اكتشاف و إبراز متطلبات المهمة من حيث القدرات *Capacités* و المعارف *Connaissances* و المواقف *Attitudes*، و النموذج التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة:

شكل (4-16): مثال لقائمة مهام

LISTE DES TACHES							
Formulaire 3 UIT/GCFP							
Lieu: Nicosie	Rempli par: CC, ET, LC	Date: aaa	Page: 1/1				
EMPLOI: Préposé au service à la clientèle							
Fonction: Services offerts à la clientèle concernant CYTAPAC						Fonc: 3	
N° Code	TACHES	CCA	Fréq	Imp	Diff	Prté	Anal. ?
1	Donner des informations sur CYTAPAC	a3, c, e	TF	TI	TD	5	X
2	Donner des formulaires d'inscription	a1	TF	I	PD	2	--
3	Aider les clients à remplir les formulaires	a1, c, e	F	TI	D	4	X
4	Expliquer la politique des prix aux clients	d, a1, a4	F	TI	D	4	X
5	Donner un numéro de référence aux clients	a1	TF	I	PD	2	--
6	Traiter les contrats des clients	e, a4	F	TI	PD	3	X
7	Recevoir les réclamations	e, a4	TF	TI	TD	5	X

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, *Guide de Conception de Formation Professionnelle*, Genève, 2001.

## خاتمة الفصل الرابع

خصصنا هذا الفصل لاستعراض أهم المناهج المبتكرة حديثا لتحليل العمل و توصيف الوظائف، و قد حرصنا على تصنيفها بشكل يسهل تناولها و يمكن الدارس من موقعتها و إدراك المجال الذي يندرج ضمنه كل منهج.

و لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في الدراسات العلمية حيث يعده البعض مفتاح الطرح العلمي، و يعتبره "هوايتهد" أمر ضروري للعلوم<sup>(58)</sup>، و قد حاولنا مراعاة شروط التصنيف الصحيح كما يحددها المختصون في فلسفة العلوم:

- وجود اتساق داخلي في التصنيف؛
- قدرة التصنيف على التمييز بين الاتجاهات الأساسية؛
- أن يوسم التصنيف بالعمومية بشكل يجعله قادرا على استيعاب الاتجاهات القائمة . أو على الأقل . تصنيف معظمها<sup>(59)</sup>.

مع الإشارة إلى أننا لم نعثر لحد الآن . في حدود ما اطلعنا عليه من مؤلفات باللغات العربية و الفرنسية و الإنجليزية . على كتاب واحد شامل لكل المناهج، و عليه فإن الجهد المبذول هنا . رغم ما قد يعتريه من نقائص . يعتبر بمثابة إجتهد شخصي يهدف إلى وضع الخطوة الأولى على الطريق الواجب سلوكه في مجال الاهتمام بمناهج التحليل الوظيفي و التنظيمي و الارتقاء بها إلى مستوى الطرح العلمي الممنهج و المنظم، و ما سنورده في الفصل الأخير من هذه الدراسة يواكب هذا التوجه و يندرج في إطار وضع الأسس و المرتكزات الأساسية لمشروع شامل ارتأينا تسميته بعلم "الهندسة الوظيفية" .

و عليه ميّزنا بين مناهج التحليل الأروغونومي و السيكوسوسولوجي، و مناهج التحليل التنظيمي و أخيرا مناهج التحليل الوظيفي، نظرا لتباين أهداف و أبعاد هذه الأصناف الثلاثة، و لا غنى لأي منظمة عن الاعتناء بهذه المجالات جميعها، و قد ركزنا بوجه خاص على المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، على اعتبار أن الحاجة إليها ماسة جدا في ظل الظروف و التحولات التي أسلفنا الحديث عنها.

و بقي في الأخير أن نشير إلى أن هذه التحولات تستدعي التفكير في تصميم مناهج مندمجة و متكاملة تهدف إلى إجراء التحليل الوظيفي لأغراض شتى أمنية، تنظيمية، تصنيفية...، بدل تعدد المناهج و تباينها.

58 د. عبد الباسط عبد المعطي، *اتجاهات نظرية في علم الاجتماع*، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس، 1981، ص 37.

59 نفس المرجع، ص 39.

و حتى تكتمل الصورة نخصص الفصل القادم للحدِيث عن دعائم تطوير مناهج تحليل العمل و توصيف  
الوظائف على المستويين الجزئي و الكلي.





## الفصل الخامس

دعائم تطوير مناهج تحليل العمل  
و توصيف الوظائف  
في السياق التنظيمي الجزائري



نخصص الفصل الأخير من هذه الدراسة لاستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها جراء سلسلة من التجارب الميدانية التي استغرقت قرابة خمس سنوات و شملت أكثر من ثلاثمائة منصب عمل في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر.

ما سنورده في ثنايا هذا الفصل هو إذن نتاج الدراسات و التجارب الميدانية كما أسلفنا، لكنه أيضا حصيلة سنوات طويلة من العمل الميداني في مستويات و وظائف و قطاعات نشاط مختلفة، و في ظل ظروف عمل تفاوتت كثيرا من حيث الرضا و السخط على المستوى الشخصي و على مستوى المحيطات الاجتماعية-المهنية التي كان لنا شرف العمل في كنفها.

و لعل ما يعطي بعض المصادقية لهذه النتائج أيضا أننا، كما ارتأت الفيلسوفة الفرنسية *Simone Weil* وغيرها، و كما اقتضت منهجية الملاحظة-المشاركة، عايشنا ظروف العمل عن كثب و كنا بذلك فاعلين في الحدث لا متفرجين عليه.

و قد انصبت التجارب الميدانية على تطبيق المناهج التقليدية في المؤسستين المذكورتين أعلاه، ثم تطبيق بعض المناهج الحديثة، بغية تحديد مدى صلاحيتها و قابليتها للتطبيق في المؤسسة الجزائرية، و البحث من ثم عن صيغة أكثر ملاءمة للظروف الاجتماعية - الثقافية المحلية.

و عليه يتضمن هذا الفصل صنفين من المقترحات، صنف أول يتوجب على كل منظمة التزامه و العمل به ميدانيا و بشكل منظم و منضبط (المبحث الأول)، أما الصنف الثاني فيعتبر بمثابة التدابير الداعمة التي يتوجب على الدولة التكفل بها و السهر على تحقيقها بشكل مستمر، لأن نجاح التدابير التنظيمية (على مستوى المنظمات) لا يتأتى إلا بفضل المساهمة الفعلية على المستويين القطاعي و الوطني (بل و القومي أيضا) لما سنذكره من أسباب موضوعية (المبحث الثاني).

## المبحث الأول

### دعائم تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفيين

#### على مستوى المنظمات

يمكننا الجزم، على ضوء التجارب و الأبحاث الميدانية المشار إليها، أن المشكلة الأساسية التي تعانها إدارتنا العمومية و مؤسساتنا الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية هي دون أدنى شك مشكلة كفاءات، تحصيليا و

إنتاجا واستخداما، و أن كل المشاكل و الأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات و انعكاسات لهذه المشكلة-الأم، و بذلك فإن معالجة أدوائنا الإدارية تمر بالضرورة عبر معالجة مشكلة الكفاءات في منظماتنا. و التكفل بمشكلة الكفاءات تقتضي إدراك المنظمات عندنا لأهمية هذا المورد الأساس و وعيها بدوره الاستراتيجي و العمل من ثم على معرفة كفاءاتها. الفردية و التنظيمية . كخطوة أساسية في طريق تطوير الكفاءات و إدارة المعارف كما يبينه بالتفصيل في كتاب "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"<sup>(60)</sup> ، غير أن معرفة المنظمات بكفاءاتها تعترضه مشكلة جوهرية تتمثل في قصور و عجز المناهج التقليدية المعتمدة في منظماتنا عن تحقيق هذه الغاية، بل قصارى ما تحققه هذه المناهج هو تحديد المهام المرتبطة بكل منصب أو الإجابة عن السؤال السطحي: من يفعل ماذا *Qui fait quoi*؟

و يقتصر استخدام المناهج التقليدية . في أحسن الأحوال . على توصيف المناصب (تحديد البروفيلات *Les Profils*) و إعداد نظام أجور يرتكز على المنطق التأهيلي، كل ذلك في إطار مغلق حيث تستخلص فيه التوصيفات من الممارسات الشخصية لتتحول إلى صفات و معايير ينتقى العامل على أساسها و يقيّم بموجبها، و قد بيّنا فيما سبق أن هذا المنطق لم يعد ملائما لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاستعمال المكثف للمعارف و الكفاءات، و عليه يتوجب على إدارتنا و مؤسساتنا . مواكبة هذا التحول . التخلص من منطق التأهيل و اعتماد منطق الكفاءات بحيث تصبح هذه الأخيرة هي المحددة لمواصفات العامل، و المؤسسة لمختلف برامج الإدارة البشرية، و أخيرا الإطار الذي يُقيّم العامل على أساسه. و من هنا تتضح ضرورة و أهمية اعتماد المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفيين، مناهج قوامها و مرتكزها الأساسي هي الكفاءات الفردية بوجه خاص، و قد أوردنا في الفصل السابق عددا من هذه المناهج المبتكرة، غير أن تطبيقها في بلادنا يستدعي بعض التكيف مع الواقع المحلي، لذلك اقترحنا طريقة توفيقية نراها أكثر ملائمة لواقعنا و قد قمنا بتجريبها في جامعة معسكر و في المؤسسة الجزائرية للمياه و تمخض عن ذلك نتائج جد مشجعة، أطلقنا عليها اسم *التحليل الذاتي بالمرافقة L'Auto-Analyse par l'Accompagnement* (و نطلق عليها اختصارا اسم "3A") (المطلب الأول)، لكن تطبيقها بفعالية يتطلب توفر شروط و دعائم موضوعية، أهمها إنشاء خلية أو وحدة إدارية تتولى اليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي (المطلب الثاني)، و أخيرا استخدام أدوات المتابعة المستمرة للموارد البشرية و تقييم الأداء لأغراض التحليل الوظيفي (المطلب الثالث).

<sup>60</sup> د. ثابتي الحبيب و د. بن عبو الجليلي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، 298 ص .

## المطلب الأول

### اقترح منهج جديد لتحليل و توصيف الوظائف

#### . منهج التحليل الذاتي بالمرافقة .

استعرضنا في الفصلين السابقين من هذه الدراسة المناهج التقليدية ثم المناهج الجديدة، و قد تبين لنا جواً ذلك قصور الأولى عن التجاوب مع مقتضيات المرحلة الراهنة كونها تهتم بتحديد المهام و وصفها بشكل سلبى و سكونى لا يرقى إلى مستوى التفاعلية و الديناميكية المطلوبة و اللازمة لمواكبة التطورات السريعة للمهن و الوظائف، أما الثانية فهي تتغاضى عن تفعيل العلاقة بين المحلل و شاغل المنصب و عن توضيح دور كل منهما في العملية، بل تنطلق من افتراض تفاهم أو توافق ضمني مسبق حول أهداف التحليل و مساره، كما أنها تقتصر في اهتمامها بتطوير عملية التحليل على التركيز على الغاية المرجوة بحيث تكون النتائج شاملة لكل أبعاد التحليل غير مكترثة بأدوار الفاعلين و انعكاسات ذلك على مصداقية التحليل.

و المؤاخذة الأكثر أهمية و التي تشترك فيها المناهج التقليدية و الحديثة معا هي نظرتها الشمولية، حيث أنها لا تعبر أي اهتمام للتمايز بين الوظائف و لا بين السياقات الوظيفية، و ذلك ما يفسر العجز الملاحظ عند محاولة تطبيق بعض المناهج الجديدة في مؤسساتنا رغم نتائجها المرضية في أوساطها الأصلية، إن الواقع المحلي و الثقافة الخصوصية يقتضيان تعديل تلك المناهج أو تكييفها لضمان قدر من التوافق أو حد أدنى من الاستيعاب الواعي للاختلافات و مراعاتها.

و لا نهدف من إثارة هذه الملاحظات التنقيص من أهمية المناهج الجديدة و لا التقليل من صلاحيتها في تطوير الأداء الوظيفي، إننا نعتبر مثل هذه المواقف المعادية لكل جديد و الناقدة لكل شيء مختلف ضرب من التزمت غير المبرر، و لكننا في ذات الوقت نرفض مبدئياً الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد و التمسك بال نماذج الجاهزة أو ما يسميه البعض بالوقوع في مأزق "الصوت-الصدى" <sup>(61)</sup>، لذلك تجددنا نصر على ضرورة تطوير المفاهيم و النماذج الوافدة لمقتضيات الثقافات المحلية و الظروف الخصوصية.

<sup>61</sup> يستخدم لفظ " الصوت " كرمز للرؤى و الأطروحات الغربية في حين يمثل " الصدى " ترديد المقولات الغربية من قبل الدارسين و الباحثين من العالم النامي (= اللاغربي) دون اعتبار للأبعاد المختلفة للتباين بين المجتمعات، و يقصد بمأزق "الصوت و الصدى" التأكيد على أن تجاهل الواقع اللاغربي (عن طريق ترديد المقولات الغربية) لن يؤدي - في التحليل النهائي - إلا إلى شروحات شوهاء و توضيحات مبهمه و نتائج هلامية (د. محمد عثمان أحمد الجعلي : *إشكالية دراسات التنظيم و سلوكياته في العالم الثالث - بعض مآزق التأطير و التطبيق*، دراسات عربية العدد 6 / 5 مارس - أبريل 1990 ص 49 - 68 .

و قد أشار الباحث العربي زكريا فوده إلى هذه الإشكالية عندما أوضح أن "البحوث الأميركية التي تجري في الوطن العربي في مجالات العلوم الاجتماعية عامة و علم الاجتماع و فروعها خاصة إنما تصدر و تجري أصلاً متأثرة بتلك المفاهيم و الأطر و المقولات الوافدة لنا من الغرب. فلقد أخذنا هذه المفاهيم و الأطر و المقولات النظرية كفضايا مسلم بها و كقواعد علمية ثابتة لا يجوز نقدها أو

في هذا السياق يأتي اقتراحنا لهذا النموذج بغرض التوفيق بين الاستفادة من نتائج التطور الفكري و الثراء المعرفي في الدول المتقدمة، من جهة، و مراعاة ظروفنا الخاصة، من جهة أخرى؛ هذه الطريقة إذن . خلافا للطرق التي استعرضناها . تمكنا من الاستفادة من خبرة العامل (شاغل المنصب) و معرفته بمهامه و بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية أدائها، و من خبرة المحلل و معرفته المتخصصة بطرق و مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي . إن التقاء الخبرتين و تفاعلها معا في سياق توافقي يتم بناؤه بطريقة مشتركة لضمان عدم طغيان أو هيمنة إحدى الخبرتين على الأخرى، و في إطار رؤية واضحة لمسار العملية التحليلية و أهدافها و أبعادها المختلفة، يشكل الضمانة الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و موضوعية كبيرتين، و الوصول بالعملية إلى تحقيق نتائج جديرة يمكن التعويل عليها في بناء المنظومة الإستراتيجية و العملية لإدارة الموارد البشرية . و لكي يتسنى لنا معرفة هذه الطريقة بوضوح أكبر نتناول فيما يلي المميزات الأساسية للتحليل الذاتي بالمرافقة (1) ثم كيفية و شروط تطبيق هذه الطريقة في الإدارات و المؤسسات الجزائرية (2) و أخيرا تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف (3).

### 1- مميزات و خصائص التحليل الذاتي بالمرافقة

بدل التركيز على المحلل في عملية التحليل الوظيفي كما هو الشأن في كل المناهج المعتمدة قديما و حديثا، و إعطاء الفاعل (العامل) دورا ثانويا بل و إخراجه أحيانا من مسار التحليل في بعض المناهج، تقحم هذه الطريقة شاغل المنصب كعنصر أساسي في العملية باعتباره اللاعب الأهم، كونه أدري من غيره بتفاصيل الأنشطة التي يتولاها و دقائق المهام التي ينجزها، و معرفة المنصب لا تكتمل و لا تتحقق إلا بمعرفة تلك التفاصيل . و المثل الروسي الشهير "الشيطان يكمن في التفاصيل" يجد كل مبرراته في مثل هذه الوضعيات، لأن المنصب أو الوظيفة من التعقيد و الغموض بحيث لا يمكن الإحاطة به بواسطة دراسة خارجية مهما أتقنها الدارس و مهما بذل من جهود في سبيل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، تبقى دائما "تفاصيل" هامة محتجزة أو مكبوتة لدى العامل لأسباب كثيرة نفسية أو اجتماعية أو تقنية أو لغوية ... إن تجاوز هذا الحاجز السميك يتطلب إذن إقحام الفاعل بشكل كثيف و إثارة دوافع التعبير لديه عن كل ما يعرف و عما لا يعرف أيضا، و لا يحصل هذا الاندفاع بالتوجيه الخارجي كما هو شأن المناهج الأخرى، بل

---

تحليلها أو الشك في مدى سلامتها و مدى ملائمتها لأوضاعنا و لظروفنا و لنمط الحياة الاجتماعية القائمة في وطننا العربي " ( إشكالية العلوم الاجتماعية في الوطن العربي : مجموعة من الباحثين، دار التنوير للطباعة و النشر، 1984).

محدوث الرغبة و القناعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله هو أولا ثم المنظمة بعد ذلك، لأنه ما لم يتوصل العامل إلى معرفة عمله فعليا فإن المنظمة ستظل جاهلة بحقيقة هذا العمل.

هذه الملاحظة (جهل المنظمة بتفاصيل العمل و حقيقته) لاحظها تايلور من قبل و أكدها بعده الكثيرون و إن بصيغ و تصورات مختلفة<sup>(62)</sup>، و نصر على تأكيدها هاهنا و بشدة، و لئن تشعبت الاتجاهات في تناول هذه المشكلة (كيفية تمكين المنظمة من معرفة تفاصيل العمل) و تباينت طرق معالجتها، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، متأثرة بالممارسات اليابانية الرائدة في هذا المضمار، تكاد تجمع الآن على ضرورة وضع الإنسان في قلب عملية التعلم التنظيمي.

هذه "التفاصيل الدقيقة" التي يسميها البعض بالمهارات اليدوية *Tours de main* أو المعارف و الكفاءات الضمنية أو غيرها من التسميات التي توحى جميعها بصعوبة تناولها أو إدراكها، هي المقصودة رأسا بالتحليل بواسطة هذه الطريقة، إذ من خلال إدراكها و الإحاطة بها يمكن إدراك الكفاءات الفردية التي يستعملها الفرد أو التي يتوجب عليه استعمالها لإنجاز مهامه.

و هنا تكمن بالفعل أهم الصعوبات التي تواجهها مختلف المناهج التحليلية التي تعرضنا لها سابقا، و هو ما دفع الباحث *Eric Lamarque* إلى القول: "لا يمكن الكلام عن معايير أو منهجية لتحديد الكفاءات ... بسبب الندرة النسبية للأعمال التجريبية الهادفة إلى الاستكشاف الفعلي للكفاءات ... و صعوبة وصول الباحث الخارجي عن المنظمات إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالكفاءات و نشرها"<sup>(63)</sup>.

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 المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة تفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيداً"<sup>(64)</sup>.

إن المناهج الجديدة برغم التحول الكبير الذي أحدثته في مجال تحليل العمل لم تتمكن على العموم من تجاوز هذه العقبة، و من ثم أخفقت كثيرا في الوصول إلى أسلوب فعال يتيح تحديد الكفاءات بدقة كبيرة، و هو ما

---

<sup>62</sup> نستذكر هنا المقولة الشهيرة التي أعلنها Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard: "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"*

(SIELOFF, C.G. (1999). If only HP knew what HP knows » : the roots of knowledge management at Hewlett-Packard. *Journal of Knowledge Management*, vol. 3 (1), p. 47-53. )

<sup>63</sup> Lamarque E., " *Peut-on identifier les compétences d'une organisation ?* , IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

<sup>64</sup> 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.

لاحظه ببراعة فائقة محرو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين في قولهم: "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يتر لوزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات"<sup>(65)</sup>.

على هذا الأساس يمكننا إبراز أهم الخصائص التي تميز طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة عن غيرها من المناهج: - المناهج الأخرى (القديمة و الجديدة) تفتقر إلى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل و المحلل و مشاركتها البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية، بينما تتخذ طريقة 3A هذا التفاعل منطلقا لها و تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.

- تعتمد المناهج الأخرى على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية، لذلك تركز جهود المحللين على ما يقوم به العامل من نشاط، بينما ترى طريقة 3A أن الكفاءات لا تبرز جميعها أو تتجلى من خلال النشاط فقط، بل تسري عبر قنوات كثيرة و تتجسد في مظاهر شتى (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف، الحالة النفسية، المناخ الاجتماعي...)، لذلك فإنه يستحيل إدراك و تحديد كل الكفاءات من خلال ملاحظة أو مراقبة أو محاورة شاغل المنصب فقط.

- خلافا للمناهج الأخرى تولي طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الارتفاقية على الصعيدين التنظيمي و الوطني، و من ثم تدرج عمليات التحليل الوظيفي في سياق شامل و متداخل ترتبط عناصره المختلفة لخدمة قضية جوهرية: تطوير الكفاءات لمواكبة تطور الوظائف و المهن.

- و من أبرز مميزات طريقة 3A قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في اتخاذ المبادرة و الإدلاء بأرائهم و التعبير عن انشغالهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمثل لكل الذكاء لدى كل أفراد المنظمة على حد قول المفكر و رجل الأعمال الياباني *Matsushita*.

- خلافا لكل المناهج الأخرى تعتمد طريقة 3A بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي *Développement personnel*.

## 2- شروط و كفايات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة

تتطلب طريقة 3A وجود محلل وظيفي مختص *Analyste Fonctionnel* داخلي إن أمكن و إلا فإنه يمكن الاستعانة بمحلل خارجي، على أن تتم العملية في إطار تنظيم خاص و تحت إشراف هيئة داخلية ارتأينا

<sup>65</sup> CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.



تسميتها بخلية اليقظة الوظيفية أو إن شئنا خلية التدقيق الوظيفي، و سيأتي الحديث عن دورها في المطلب القادم.

كما تتطلب عملية التحليل الوظيفي طبقا لتصور 3A تجنيد كل الإمكانيات الداخلية على اعتبار أن هذه العملية فرصة دورية للمراجعة التنظيمية الشاملة و التقييم الذاتي، و عليه يجري التحضير لها بعناية فائقة و حرص شديد، و يتلخص هذا التحضير في نوعين من العمليات:

- عمليات مستمرة طيلة أيام السنة تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي، و التي يكمن دورها في متابعة تطورات المهن و الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية و اقتراح التدابير الإصلاحية أو التجديدية؛
  - عمليات ظرفية أو مؤقتة تسبق إجراء التحليل الوظيفي و تواكبه أيضا، و تهدف بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين و الشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية و التنظيمية للعملية، و توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لحسن سير العملية بما في ذلك إجراء دورات تكوينية إذا تطلب الأمر.
- يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدودا و إلا فإنه تختار وظائف ممثلة *Fonctions Représentatives* استنادا إلى معايير موضوعية تشترك في تحديدها المديرية التنفيذية للمنظمة تحت الإشراف الإداري لمديرية الموارد البشرية و الإشراف التقني لهيئة اليقظة و التدقيق الوظيفيين.
- المعايير الانتقائية قد تتعلق بالوظائف نفسها (إعطاء الأولوية للوظائف الأساسية دون الثانوية) أو بشاغلي الوظائف (الأقدمية، المؤهلات العلمية، السلوكيات الشخصية...)، على أن تكون الوظائف المنتقاة معبرة فعليا عن أنشطة المنظمة.
- يتولى المحلل بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل عبر بناء علاقات ثقة متبادلة، يأتي بعدها قيام الجميع بطرح تصوراتهم المبدئية عن أهداف التحليل و مقتضياته و شروط إنجاحه، و تصميم خطة عمل على أساس المقترحات المشتركة.
- يشرع الفاعلون في تحليل مهامهم و التعبير عنها كتابيا أو شفويا أو حتى عمليا، بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره في بداية الأمر على التسجيل فقط لما يعبر عنه الفاعل شفويا أو عمليا (فقد يكون شاغل المنصب غير قادر على كتابة ملاحظاته) و إسداء النصح فقط عند الطلب، أي عندما يشعر الفاعل بالحاجة إلى المساعدة.
- تتفاوت المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة من منصب لآخر بحسب تفاوت وتيرة المهام و الأنشطة الموكلة لكل منصب، لذلك لا ينبغي تقييد شاغل المنصب بأجل محدد إلا عند الاقتضاء، و تسند مسؤولية تقدير هذه المدة لشاغل المنصب.

هذه المرحلة ستمخض حتما عن تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفة، حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه و أدواره بالتفصيل، غير أن ما تصبو إليه العملية يتجاوز هذا المستوى إلى مستوى أعلى يتمثل في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام، سواء منها تلك التي يجوزها الفاعل و يتحكم في تطبيقها أو تلك التي ينبغي له حيازتها.

المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق هذه الغاية بالاستعانة بالمعارف المسبقة عن تطور الوظائف كما أشرنا له سابقا، و بالاعتماد على حصيلة التحليل الأولي، هنا يبرز دور المحلل لا كمساعد أو ناصح فقط بل كمدرّب أيضا *Coach* يحرص على تمكين الفاعل من إدراك ما أسميناه سابقا بـ "التفاصيل الدقيقة" و التي يمكن اعتبارها بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه أو تمكنه من تطوير أداء مهامه، و التعبير عنها بحرية و صراحة.

بيد أن المشكلة التي تواجه المحلل هنا تتمثل في وجود عدد من النزعات النفسية التي تدفع العامل إلى إخفاء بعض مما يعرفه و التكتّم أو التفاضّي عما لا يعرفه، و هي نزعة طبيعية لدى كل إنسان، تملّحها عليه مخاوفه أو رغبته في تقييم ذاته، و قد يكون هذا التكتّم بسبب عدم إدراك الفرد لنقصانه، و هذه الأخيرة أعقد من التي قبلها.

كل إنسان قد يعرب، إذا رأى في ذلك تحقّقا لبعض حاجاته، عن كفاءاته و قدراته الشخصية و مجالات تفوقه على الآخرين، بينما يججم عن التعبير عن نقائصه و يسعى إلى مداراتها قدر المستطاع، و بما أن دور التحليل هو استكشاف هذين الصنفين من الكفاءات (الكفاءات المكتسبة *C. Acquires* و الكفاءات اللازمة *C. Requisites*)، فإنه حينئذ يكون من واجب المحلل التوصل إلى سبر أغوار نفسية العامل و دفعه إلى التعبير بحرية عن تلكم الكفاءات جميعا و مساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه، و من ثم تعتبر هذه العملية تشخيصا ذاتيا يهدف إلى معرفة عوامل القوة و عوامل الضعف الشخصية *Forces et faiblesses personelles*.

و للمحلل أن يستعمل في هذا الصدد كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف: استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، تحليل مضامين، مناقشات، جلسات التفكير (العصف الذهني *Brainstorming*)... و عليه أن يعتمد في ذلك على المناهج المبتكرة في مجال تكنولوجيا الاتصال و قدرات التأثير الذاتية: البرمجة العصبية-اللغوية *PNL*، التحليل التبادلي *Analyse Transactionnelle*، الإيحاء *Suggestions* ... كما ينبغي عليه التحلي بالصبر إلى أقصى الحدود للوصول إلى النتائج المرجوة و استخدام كامل قدراته للتحكم في ذاته.

و بالإمكان دعم هذه الطريقة باستخدام بعض الأدوات التحليلية التي ذكرناها آنفاً، على أن تكون بالتوافق المسبق مع شاغل الوظيفة و بمساهمة كاملة منه، بغية الوصول إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالمهام المنوطة بالمنصب، و ظروف و كفاءات إنجازها و الضغوطات المادية و النفسية-الاجتماعية المرتبطة بها. تتمخض هذه العملية عن تحرير "بطاقة توصيف المنصب"، يتولى إعدادها شاغل المنصب بالتعاون مع المرافق (المحلل الوظيفي) و تحت إشراف لجنة مختصة توكل إليها مهمة المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها و التأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها، قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة و التدقيق الوظيفيين.

### 3- تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف

تعرض النتائج المستخلصة باستخدام طريقة 3A على الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية للشروع في عملية التدقيق و ذلك بمقارنة هذه النتائج بحصيلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية، و يمكن لهذه الهيئة اقتراح ما تراه لازماً لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها على ضوء التدقيق المنجز، و من ثم يكون في مقدور هذه الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين أو في إطار اللجنة المختصة إعداد أو إعادة صياغة المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات في المؤسسة، و الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف من خلال تحديد مؤشرات تسيير *Indicateurs de gestion* لكل وظيفة، على أن يتم إشراك كل الفاعلين المعنيين بالإضافة إلى الشركاء الاجتماعيين في إنجاز هذه العمليات.

تشكل هذه العمليات (التدقيق الوظيفي - إعداد المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات - تحديد مؤشرات التسيير) الأسس و المرتكزات التي تستند عليها عملية تقييم أو إعادة تقييم الوظائف و تصنيفها و تصميم النظام الأجرى للمؤسسة.

الوثيقة الختامية المطلوب إعدادها و وضعها تحت تصرف المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية و المديرية التنفيذية، هي عبارة عن توصيف شامل للمهام و الأنشطة المنوطة بكل وظيفة و للكفاءات التي يجوزها شاغلي الوظائف و كذا الكفاءات اللازمة لحسن أداء هذه المهام و الأنشطة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بظروف أداء العمل (المادية و النفسية-الاجتماعية) و أخيراً القيمة الممنوحة لكل مهمة في شكل نقطة استدلالية أو مؤشر، بالنظر إلى ما تتطلبه من مجهودات و ما يكتنفها من ضغوطات و بالنظر كذلك إلى مدى مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة.

بعد مصادقة الجهات الإدارية العليا على مضمون الوثيقة و التقييم النهائي للوظائف، يلتقي ممثلو الإدارة بممثلي العمال (أو الشركاء الاجتماعيين) في إطار لقاء تفاوضي يعتمد بموجبه التصنيف النهائي رسمياً، و يشرع في تنفيذه و مراقبة انعكاساته أو الاختلالات الممكنة التي تكون قد شابت تصميم النظام الأجرى، لإدخال التصحيحات اللازمة.

إن تصورنا لهذه العملية ينبع من استقراءنا للتجارب الأمريكية و الأوروبية التي أوردناها في الفصل السابق، إضافة إلى التجربة الرائدة التي تخوضها مؤسسة سوناطراك في الجزائر<sup>(66)</sup>، و لئن كنا قد أخضعنا طريقة 3A للمصادقة العملية من خلال تجربتها جزئياً (على بعض الوظائف) في المؤسسة الجزائرية للمياه و في جامعة معسكر كما أوضحناه سابقاً، إلا أن إخضاع عملية التدقيق الوظيفي و نظام اليقظة للتجربة الميدانية، من أجل الحكم على مدى صلاحيتها، ليس بالأمر المتاح في الظروف الحالية لغيابها عن الواقع المحلي و الدولي، و إن كانت بعض التطبيقات الجزئية تتيح تصميم تصور نظري مكتمل إلى حد ما<sup>(67)</sup>.

## المطلب الثاني

### اقتراح نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات

#### . نظام اليقظة الوظيفية .

التحولات السريعة و العميقة لمحيط الأعمال و التغيرات التنظيمية المتواصلة، فرضت على المؤسسات التحلي بقدر كبير من اليقظة في شتى المجالات: التنافسية، الإستراتيجية، التكنولوجية، المعلوماتية و غيرها، فقد أضحت النجاح و البقاء في ظل هذه التقلبات متعلقين بمدى قدرة المؤسسة على توقع المستجدات و مواكبة التطورات. لذلك انتشرت بسرعة استخدامات عبارة "اليقظة" في الأدبيات المتخصصة و في أوساط الأعمال، لتكتسح في زمن قصير مجالات كثيرة تشغل اهتمام منظمات الأعمال، داخليا و خارجيا، و من ثم تعددت أنواع اليقظة و إن كانت جميعها تشترك في تمكين المنظمة من التنبؤ بالتحولات المستقبلية و الاستعداد لها كما تبينه التعاريف الواردة بشأن هذا المفهوم.

<sup>66</sup> أوردنا تفاصيل هذه التجربة في كتابنا "الاتجاهات الحديثة لتقييم الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز" و هو جاهز للطبع بعونه تعالى و حسن توفيقه.

<sup>67</sup> نأمل أن نتاح لنا الفرصة مستقبلاً، في إطار وحدة أو مخبر للبحث العلمي، لدراسة هذه التصورات النظرية على أرض الواقع بغية تصميم نظام أو نموذج شامل لليقظة الوظيفية باعتبارها الأرضية الصلبة لانطلاق مشاريع تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، و الدعامة الأساسية لإدارة الأفراد.

## 1- مفهوم و أنواع اليقظة

تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة و تباينت مضامينها، و مرد ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها حداثة استعمال هذا المفهوم من جهة و تعدد أنواعه و مجالاته من جهة أخرى، و التعاريف التالية تميظ اللثام عن ماهية هذا المفهوم و توضح مدلولاته:

- "اليقظة هي وظيفة تدرج في سياق ممارسة إدارة الموارد المعلوماتية من أجل جعل المنظمة أكثر ذكاء و إكسابها قدرات تنافسية أكبر"<sup>(68)</sup>.

- "اليقظة نشاط متواصل و تكراري إلى حد كبير يهدف إلى مراقبة المحيط للتنبؤ بتطورات"<sup>(69)</sup>.

- "تهدف اليقظة المندمجة بالخصوص إلى التجديد و الحفاظ أو إنشاء المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة أو للدولة بالتكيف مع التحولات البيئية"<sup>(70)</sup>.

- "اليقظة هي مسار معلوماتي إرادي تبحث المؤسسة من خلاله عن معلومات ذات طابع تنبئي تتعلق بالمحيط الاجتماعي-الاقتصادي و تهدف إلى خلق الفرص و الحد من التهديدات المرتبطة باللاتأكد و الغموض"<sup>(71)</sup>.

و عليه يمكننا القول أن اليقظة في المؤسسة هي عبارة عن نشاط مستمر يهدف إلى دراسة المعلومات البيئية و الإستراتيجية بغية توقع التطورات و مواكبة المستجدات.

و ينبغي التمييز بين مفهوم اليقظة و مفهومين آخرين وثيقي الصلة بها هما: التوقع *La prévision* و الاستشراف *La prospective*<sup>(72)</sup>:

- التوقع كما يعرفه *M. Godet* هو عبارة عن "تقدير مستقبلي مدعم بدرجة من الثقة"<sup>(73)</sup>.

- أما الاستشراف فهو طريقة متعددة التخصصات تعتمد مقارنة شاملة لدراسة الواقع و بالاستناد إلى العلاقات الديناميكية الموجودة بين الحوادث المدروسة، و عليه فإن الاستكشاف عبارة عن "إثارة للعمل الحاضر على ضوء الاحتمالات المستقبلية الممكنة"<sup>(74)</sup>.

<sup>68</sup> Bergeron P., *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol. 24, n° 3, p.17- 22.

<sup>69</sup> AFNOR, <http://www.afnor.fr/portail.asp>

<sup>70</sup> Michel Cartier, tiré de Coup d'oeil, ENAP,

<http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/coupdoeil/CDOv9no1fev03.pdf>

<sup>71</sup> CENTREDOC, *Veille Technologique : Le radar de votre entreprise*, [http://www.petitsdejeuners-vaud.ch/fileadmin/user\\_upload/Petits\\_dejeuners/20090123-centredoc-david\\_borel.pdf](http://www.petitsdejeuners-vaud.ch/fileadmin/user_upload/Petits_dejeuners/20090123-centredoc-david_borel.pdf)

<sup>72</sup> يستخدم قاموس المنهل (ص 838) مصطلح إستقبالية و يعرفه على النحو التالي: "علم يدرس الأسباب العلمية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تدفع تطور العالم العصري و التنبؤ بالأوضاع التي يمكن أن تنجم عن تأثير هذه الأسباب".

<sup>73</sup> Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2 : *L'art et la méthode*, éd. Dunod, 1997, p. 359.

التوقع و الاستشراف وسيلتين لا غنى عنهما في مسار اليقظة، إذ بفضلهما يمكن للمؤسسة معرفة التحولات المستقبلية بشكل استباقي و اتخاذ ما يتطلبه التغيير من قرارات و تدابير تضمن مواكبة التحولات و التكيف مع المستجدات.

و لليقظة أنواع كثيرة نورد أهمها باختصار فيما يلي:

- اليقظة التنافسية: تقييم المنافسين و مواقعهم السوقية و تقدير تطور المحيط التنافسي.
- اليقظة التكنولوجية: تهتم بتطور المكتسبات العلمية و التقنية الناتجة عن البحوث الأساسية و التطبيقية.
- اليقظة التجارية: تهتم بتقدير الممارسات التجارية لنشاط معين.
- اليقظة القانونية: تهتم بالتطورات التشريعية و التنظيمية التي تهتم نشاط المؤسسة.
- اليقظة الاجتماعية: التنبؤ بالتزاعات التنظيمية و تسييرها.

هذه الأنواع جميعها مرتبطة بعضها ببعض بحيث لا يمكن الاستعاضة بأحدها عن الآخر، لذلك يجري الحديث حاليا عن نظام اليقظة المندمجة أو المتكاملة، حيث تفعل كل أنواع اليقظة في إطار نظام موحد لخدمة أهداف مشتركة.

و مما تجدر الإشارة إليه أن هذا التوسع المتواصل لنظم اليقظة لم يستوعب لحد الساعة مجال التحليل الوظيفي، و لذلك لا نعتز على إنتاج فكري يتعلق باليقظة الوظيفية إلا في حدود ممارسات ضيقة تتمثل في إقامة مراصد على مستوى بعض المؤسسات لمتابعة تطور الوظائف، و هو ما تمارسه فعليا عدد من المؤسسات العالمية، و يمكن اعتبار عمل هذه المراصد من قبيل اليقظة الوظيفية أو جزء أساسي منها، و قبل التعرض إلى ماهية هذا النوع الجديد من اليقظة (الفقرة التالية) نشير إلى المبادرة الثورية التي اتخذتها مؤخرا مؤسسة سوناتراك المتمثلة في إقامة مرصد لمهن المحروقات<sup>(75)</sup>، و ذلك في سياق تطوير ممارساتها المتعلقة بإعداد مدونة جرد الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات التي شرعت فيها المؤسسة منذ 2005.

## 2- اليقظة الوظيفية

وقع اختيارنا على هذه التسمية "اليقظة الوظيفية" بدل التسميات الأخرى التي نجد لها بعض الاستخدامات المحدودة مثل "الرصد الوظيفي" أو "التدقيق الوظيفي" لأسباب كثيرة أهمها: اتساع هذه التسمية و

<sup>74</sup> Godet M., *Prospective: Pourquoi? Comment?*, Futuribles, 1989, p. 80.

<sup>75</sup> DCG / RH du Groupe SONATRACH, *Synergie, la revue RH*, N° 14 – Décembre 2008, p. 07.

استيعابها لمجالات و أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف و المهن داخليا و خارجيا، إضافة إلى كونها تعطي البعد التنبئي أو التقديري للتطورات المستقبلية للمهن مكانة معتبرة.

و نقصد باليقظة الوظيفية في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف . حالا و مستقبلا . في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة.

و اليقظة الوظيفية بهذا المعنى تشكل عنصرا أساسيا في مسار التحليل و التوصيف الوظيفيين إذ بدونه ستبقى عملية التحليل مقيدة و غير قادرة على إحداث أي تغييرات جوهرية في تركيبة الوظائف و في تطوير البناء الوظيفي للمنظمة ككل.

و يشكل "الإنصات" *L'écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن 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:

## 2-1- اليقظة الوظيفية الخارجية (رصد تطور المهن و الوظائف)

نظرا لما تتطلبه اليقظة الخارجية (*V.F.E. La veille Fonctionnelle Externe*) من وسائل و إمكانيات 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 و الوظائف (البنوك، التأمين، النقل و الإمداد، الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية...).

و غالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية و التجارية في كل دولة أو مقاطعة، و نظرا لطبيعة نشاط هذه الغرف و قربها من الوسط الصناعي و التجاري، يخول لها صلاحيات اتخاذ المبادرات بشأن إنشاء هذه المرصدات أو الإشراف عليها.

و قد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، إذا ما توفرت لديها الإمكانيات المادية و البشرية، كما أشرنا إلى ذلك بخصوص مبادرة مؤسسة سوناتراك، و كما هو الشأن بالنسبة لمؤسسات عمالية مثل شركة ميكروسوفت.

تهدف اليقظة الوظيفية الخارجية *V.F.E.* إلى:

- إحصاء، جمع و تحليل المعلومات الكمية و النوعية المتعلقة بالمهن و الوظائف على الصعيد القطاعي و الوطني و الدولي؛
  - السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن، و المؤهلات و الكفاءات؛
  - إحصاء الأيدي العاملة المؤهلة المتوفرة في سوق العمل . وطنيا و جهويا . و متابعة تطوراتها؛
  - إنجاز دراسات و أبحاث تتعلق بواقع المهن و سبل تطورها و استكشاف مآلها المستقبلي؛
  - نشر المعطيات و نتائج الأبحاث و الدراسات على المتعاملين القطاعيين.
- لتحقيق هذه المهام يتوجب على المؤسسات و المراكز القطاعية العمل مع المراكز الوطنية للمهن و الوظائف باعتبارها الهيئات العامة التي تشرف على مختلف الأنشطة المهنية في البلاد بشكل شامل.

## 2-2- اليقظة الوظيفية الداخلية V.F.I.

تمارسها المؤسسة داخليا و بشكل منتظم إما بواسطة عناصرها البشرية المختصة إن وجدت أو باللجوء إلى خبراء خارجيين (مكاتب استشارية)، و يفترض أن 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 *Les Bureaux Méthodes* . و تسهر على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير أو المديرية التنفيذية المتخصصة، و إجراء الدراسات و التحليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي، و اقتراح التدابير التصحيحية اللازمة (بما في ذلك الاقتراحات المتعلقة ببرامج التكوين و تحسين المستوى).

و من المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية . داخليا . بالإضافة إلى ما سبق، الإشراف على مجريات تحليل و توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الأنشطة و الكفاءات، و مراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو التطورات الوظيفية ذلك، بالتعاون، بطبيعة الحال، مع مديرية الموارد البشرية و المديرية التنفيذية، و ذلك استنادا إلى نتائج التحليل الوظيفية و المعلومات المستخلصة من المتابعة الخارجية المستمرة لتطورات المهن و الكفاءات على جميع الأصعدة.

و نشير إلى أن الفارق الجوهرى بين ما نقترحه هنا تحت اسم التدقيق الوظيفي و بين الأنشطة التقليدية لمكاتب المناهج يكمن في طريقة العمل و أساليب تحليل الأنشطة من جهة، و في المنظور الزمني و الغايات المحددة لكل منهما من جهة أخرى:



- بينما يعتمد التدقيق الوظيفي على مناهج حديثة و شاملة لمختلف المجالات و الانشغالات المتعلقة بالوظيفة و شتى امتداداتها وفق طريقة نظامية *Systémique*، تهتم مكاتب المناهج بدراسة أداء مختلف الأنشطة بطريقة تحليلية *Analytique* وفق التصور التايلوري للتنظيم.

- تتولى مكاتب المناهج دراسة العمل بطريقة استاتيكية لتجيب عن السؤال: من يفعل ماذا؟ و قد أضيف لها لاحقا انشغالا أساسيا يرتبط بتهيئة الظروف المادية للعمل في إطار أرغونومي، و بذلك فإن هذه المكاتب لا تولي أي اهتمام لتطور الوظائف، بينما يهتم التدقيق لوظيفي بتطور المهام و الكفاءات في إطار توجه استراتيجي يتيح للمنظمة مواكبة التقلبات البيئية و حيازة المزايا التنافسية الدائمة.

### المطلب الثالث

#### استعمال أدوات المتابعة و التقييم لأغراض التحليل الوظيفي

تستخدم في العديد من المؤسسات الأجنبية و في بعض المؤسسات الوطنية أدوات فعالة للمتابعة اليومية لسير الأنشطة و التقييم الدوري للعامل، هذه الأدوات تصلح للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة أو التقييم، و فيما يلي تفصيل لهذه الاستخدمات:

#### 1- بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة *Fiche de suivi quotidien des activités*

تستخدم هذه الطريقة في العديد من المؤسسات الغربية، لاسيما الكندية، حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أنجزها طيلة اليوم و ما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات، على بطاقة خاصة معدة لهذا الغرض، و يسلمها للجهة المعنية قبل انصرافه من العمل.

يتولى المسؤول المباشر مراجعة البطاقات و التأكد من مطابقتها للواقع و دراسة المشاكل أو الصعوبات التي يواجهها المستخدمون، كل ذلك بشكل منظم و مستمر، و تندرج هذه العملية في إطار الرقابة المستمرة لسير العمل و أداء العمال.

شكل (5-1): نموذج بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة

الاسم و اللقب ..... المنصب .....	
هيكل الارتباط ..... التاريخ .....	
التوقيت	المهام
08,30 - 08	.....
09 - 08,30	.....
09,30 - 09	.....
10 - 09,30	.....
10,30 - 10	.....
11 - 10,30	.....
11,30 - 11	.....
12 - 11,30	.....
13,30 - 13	.....
14 - 13,30	.....
14,30 - 14	.....
15 - 14,30	.....
15,30 - 15	.....
16 - 15,30	.....
16,30 - 16	.....
17 - 16,30	.....
<u>الصعوبات أو العوائق:</u>	
- المتعلقة بالآلات .....	
- المتعلقة بالمواد .....	
- المتعلقة بالزبائن .....	
- صعوبات أخرى .....	

يقتصر غالبا استخدام بطاقة المتابعة على وظيفة المراقبة دون الاهتمام بأبعاد و مجالات استخدام أخرى ذات أهمية بالغة في تطوير الأداء و ترقية النشاطات، بالرغم مما تتيحه هذه البطاقات من معلومات هامة عن السير اليومي للعمل و الأداء اليومي للأفراد.

إن حسن استغلال هذه البطاقات من شأنه أن يوفر قاعدة بيانات وافية في هذا الصدد، يجري استخدامها بشكل دوري أو مستمر للتحكم في تدفقات العمل و مختلف العوائق و الصعوبات التي تعترض الأداء الفعال للمستخدمين.

و ما يعيننا بالخصوص من مختلف الاستخدامات الممكنة للبطاقات هو مجال التحليل و التوصيف  
الوظيفيين، حيث تتاح إمكانية معرفة كل الأنشطة و المهام التي تؤدي من طرف كل مستخدم، و الوقت الذي  
يستغرقه كل نشاط، و مختلف الصعوبات التي تواجه كل عامل في أداء مهامه.  
هذه المعلومات إذا ما استخدمت من طرف محللين مختصين بشكل منظم، تسمح باستخلاص العديد من  
المواصفات المتعلقة بكل وظيفة، و من ثم إعداد بطاقات وظيفية تحدد المهام و الأدوار التكرارية (التي تؤدي  
يومية) و العرضية (التي يقوم بها العامل بشكل غير منتظم: أسبوعيا أو شهريا...)، و على أساسها يمكن إعداد  
المدونة المرجعية للمهام و الأنشطة.  
و بالإمكان تطوير هذه الأداة لتحويلها من دورها الرقابي إلى أدوار أخرى تحليلية و توصيفية، كما أنه  
بالإمكان، إذا ما تعذر استخدامها بصفة دائمة، استعمالها لفترة وجيزة (مدة شهر أو أكثر) لأغراض التحليل  
الوظيفي، بحيث يكلف كل فرد بملي استثمار المهام المؤداة يوميا، و بعد تجميعها خلال فترة كافية، يجري تحليل  
محتوياتها و من ثم استخلاص النتائج المستهدفة.  
تشكل حصيلة هذه العملية قاعدة لتحديد مختلف السياسات الاجتماعية و اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة  
الموارد البشرية: التخطيط، تحديد مواصفات المترشحين لغرض التوظيف أو الترقية، إعداد البرامج التكوينية،  
تصميم سياسات تحفيزية و وقائية، تقييم أداء الأفراد ...

## 2- المقابلات الدورية للتقييم *Entretiens périodiques d'évaluation*

هذه الطريقة أكثر انتشارا من الطريقة السابقة، و تعمل بها بعض المؤسسات الجزائرية مثل مؤسسة سونلغاز  
منذ بضعة أعوام، غير أن استخدامها يقتصر غالبا على مجال التقييم و التنقيط بغية تحديد المستحقات المالية  
(علاوة المردودية الفردية).

المقابلة الدورية للتقييم عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي (الرئيس المباشر) مع معاونيه بشكل انفرادي  
نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية نهائية لسير أنشطة المعاون المعني خلال فترة زمنية محددة، و يتم التوصل من  
خلاله إلى تقييم الفرد من طرف الرئيس *L'appréciation* و تقديم تقييم ذاتي *L'Autoévaluation* من  
طرف المستخدم على ضوء الأهداف المحددة في المقابلة السابقة.

تنصب المقابلة الدورية للتقييم على:

- السياق المهني للعون لاسيما ظروف تنظيم و سير الأنشطة؛

- النتائج المهنية المتحصل عليها من طرف العون بالنظر إلى السياق المهني و الأهداف المحددة سابقا (في مقابلة السنة المنصرمة) و المعبر عنها بصيغة الانتاج و المساهمات في الكفاية الجماعية و سير الأنشطة؛
  - المعارف و الكفاءات المهنية المجددة خلال الفترة موضوع التقييم؛
  - حاجات التكوين؛
  - الأهداف المسطرة من طرف الرئيس أو الهيئات العليا للمنظمة للسنة القادمة؛
  - تحليل آفاق التطور المهني للفرد من حيث المسار المهني و الحركية المهنية<sup>(76)</sup>.
  - إن الحصول على المعلومات الناجعة بشكل مرضي يتطلب مراعاة عدد من التدابير الاحتياطية:
    - التحضير الجيد للمقابلة و توعية المستخدمين بأهمية العملية؛
    - خلق جو من الثقة المتبادلة لتشجيع العامل على التعبير الحر عن أفكاره، قناعاته، مشاكله و انطباعاته؛
    - إجراء المقابلة في موقع منعزل عن المؤثرات الخارجية: التشويش و مختلف الإعاقات؛
    - إجراء العملية في مدة زمنية متوسطة (في حدود ساعة واحدة)؛
    - طرح أسئلة مركزة و تشجيع العامل على التعبير بحرية؛
    - الانصات و إظهار الاهتمام من طرف مدير المقابلة.
- بذلك يمكن التوصل إلى مجموعة من المعلومات المعبرة عن الواقع المهني بمصداقية أكبر، و الانتقال من ثم إلى تحليل و معالجة تلك المعلومات لاستخلاص النتائج المتعلقة بأداء العامل و ظروف العمل و العوائق المهنية و ما ينبغي اتخاذه من تدابير لاصلاح الوضع المهني القائم على المستوى الفردي (تكوين، حركية مهنية...) أو على المستوى التنظيمي (تكنولوجيات حديثة، إعادة هيكلة...).
- و يمكن استخدام طريقة مقابلات التقييم، بالإضافة إلى ذلك، في مجال تحليل و توصيف الوظائف، و ذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط و ظروف أدائها و بالفرد شاغل الوظيفة من حيث الكفاءات التي يجوزها و الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- و تكمن أهمية هذه الطريقة في كونها توفر الإطار المؤسسي الملائم لإجراء العملية التحليلية حيث يتقابل الرئيس و المرؤوس بشكل دوري و يتعاونان على إنتاج المعلومات المتعلقة بأداء المهام، و عقب ذلك تتشكل لجنة

<sup>76</sup> Ministère de l'équipement, du transport, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer (République française), Direction du personnel, des services et de la modernisation, *Guide pour conduire et rédiger le compte rendu d'un entretien d'évaluation*, Décembre 2004, [http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_pour\\_la\\_conduite\\_de\\_l\\_entretien\\_d\\_evaluation\\_cle78291f.pdf](http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_pour_la_conduite_de_l_entretien_d_evaluation_cle78291f.pdf)

خاصة (على مستوى المديرية) لدراسة و تحليل النتائج، لذلك نرى أنه من الأنسب استخدام هذه المقابلات كدعائم لتحليل الوظائف و متابعة تطورها.

يبقى فقط توفير الكفاءات اللازمة لحسن استغلال المعلومات الواردة في تقرير المقابلة لأغراض التحليل الوظيفي، لأن ذلك يتطلب وجود اختصاصيين في مجال التحليل الوظيفي إذ لا يمكن الاعتماد في ذلك على الرؤساء المباشرين لمنتجي المعلومات.

## المبحث الثاني

### التدابير المساعدة على تطوير التحليل الوظيفي

#### على المستوى الوطني

إن نجاح الاقتراحات التي أوردناها في المبحث السابق تتطلب دعما شاملا و إمكانيات هامة لا يمكن للمؤسسة توفيرها بشكل انفرادي بل و لا حتى عبر تجمع عدد منها، مما يتطلب إذن أن تتولى الدولة تحقيق هذه التدابير و السهر على توفيرها خدمة لمقتضيات الاقتصاد الوطني و دعما لمسيرة التنمية في البلاد.

ما سنورده في ثنايا هذا المبحث من اقتراحات تحت مسمى "التدابير المساعدة" ليست أمورا مستحدثة، بل يتم العمل بها في العديد من الدول بأشكال و درجات متفاوتة، إن إنشاء مرصد وطني للمهن (المطلب الأول) و تطوير التصنيف الوطني المعياري للمهن و الوظائف (المطلب الثاني) و اعتماد نظام وطني لثمين مكتسبات الخبرة المهنية (المطلب الثالث) كلها تدابير واسعة الانتشار لاسيما في الدول الغربية، غير أن تخلف الجزائر في هذا المضمار يشكل عقبة كبيرة في طريق تجديد و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين في بلادنا، لذلك نؤكد على ضرورة التفكير في المبادرة باعتماد هذه الآليات الضرورية و الهامة للرقى بعالم الشغل إلى مصاف المستويات العالمية.

## المطلب الأول

### اقترح تأسيس

### مرصد وطني لمتابعة تطور المهن و الوظائف

توجد عدة أنواع من المراصد المكلفة بمتابعة تطور المهن و الوظائف، بعضها ذات طبيعة شاملة تهتم بسوق العمل و قضايا التكوين و التمهيين على نطاق وطني، كما هو الشأن في العديد من الدول:

- المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف<sup>(77)</sup>؛
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (المنار). المملكة الأردنية<sup>(78)</sup>؛
- المرصد الوطني للتشغيل و المهارات . الجمهورية التونسية<sup>(79)</sup>؛
- المرصد الأوربي للشغل<sup>(80)</sup>.

و أخرى ذات طبيعة قطاعية *Sectorielle* تهتم بتطور المهن و الوظائف في قطاعات خصوصية، و قد أحصينا في هذا الصدد عددا معتبرا من المراصد القطاعية في فرنسا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مرصد مهن المواصلات<sup>(81)</sup> *Observatoire des Métiers des Télécommunications*

- مرصد المهن، المؤهلات و المساواة المهنية بين النساء و الرجال في البنوك<sup>(82)</sup>؛

*Observatoire des Métiers, des Qualifications et de l'Egalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes dans la Banque*

- مرصد و شبكة مهن و وظائف البيئة<sup>(83)</sup>؛

*Observatoire et Réseau des Métiers et Emplois de l'Environnement*

- المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الكيماوية<sup>(84)</sup>؛

<sup>77</sup> [www.observatory.gov.eg](http://www.observatory.gov.eg)

<sup>78</sup> [www.almanar.jo](http://www.almanar.jo)

<sup>79</sup> <http://www.info-emploi.tn/observatoire/ar>

<sup>80</sup> <http://www.eu-employment-observatory.net/fr>

<sup>81</sup> [www.metiers-telecoms.org](http://www.metiers-telecoms.org)

<sup>82</sup> <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>

<sup>83</sup> [www.ifen.fr/orme](http://www.ifen.fr/orme)

<sup>84</sup> [www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com)

*Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Industries Chimiques*

- المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الغذائية<sup>(85)</sup>؛

*Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Industries Alimentaires*

- المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات النقل و الإمداد<sup>(86)</sup>؛

*Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les Transports et la Logistique*

- المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات ما بين القطاعات للورق و الورق المقوى<sup>(87)</sup>؛

*Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de l'Inter-Secteurs Papiers-Cartons*

- المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية<sup>(88)</sup> Centre National de la Fonction Publique

*Territoriale*

- المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات العروض الحية<sup>(89)</sup>.

*Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications du Spectacle Vivant.*

- مرصد تطور مهن التأمين<sup>(90)</sup> Observatoire de l'Evolution des Métiers de

*l'Assurance*

- مرصد مهن الإشهار<sup>(91)</sup> Observatoire des Métiers de la Publicité

و تبقى الجزائر من الدول القلائل التي تغيب فيها مثل هذه المراصد، الأمر الذي يشكل عائقا هاما في وجه الاهتمام بتطوير المهن و الكفاءات، و عقبة أمام ترقية الأداء الوظيفي، و التطابق بين التكوين و التشغيل، و تجديد مناهج تصميم النظم الأجرية بشكل يستجيب لمتطلبات التحولات الراهنة.

و بالرغم من وجود هيئات وطنية أقرب من حيث مجالات الاهتمام بالمراصد المذكورة (المعهد الوطني للعمل و مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات)<sup>(92)</sup> غير أن دورها يقصر عن استيعاب مهام المراصد

<sup>85</sup> <http://www.observia-metiers.fr/?p1=1&p2=0&p3=0&p4=0>

<sup>86</sup> <http://www.fntv.fr/Observatoire-prospectif-transports>

<sup>87</sup> [www.lesindustriespapierscartons.org](http://www.lesindustriespapierscartons.org)

<sup>88</sup> [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

<sup>89</sup> <http://www.cpnfsv.org/nav:missions>

<sup>90</sup> <http://www.metiers-assurance.org/fichiers/main.html>

<sup>91</sup> <http://www.metiers-publicite.fr>

<sup>92</sup> <http://www.int.dz> و <http://www.cerpeqdz.org>

الوظيفية و المهنية، لذلك سنحاول استعراض مهام هاتين المؤسستين ( 1 ) ثم نتبع ذلك ببيان أدوار و مهام المراد المكلفة بمتابعة تطور المهن و الوظائف ( 2 ) و نختتم ذلك بالحديث عن تجربة فنية في الجزائر يمكن أن تشكل لبنة أولى لانطلاق مرصد وطني للمهن ألا و هي المبادرة التي تبنتها شركة سوناطراك مؤخرا و المتمثلة في إنشاء مرصد لمهن المحروقات (3).

## **1- المعهد الوطني للعمل Institut National du Travail و مركز الدراسات و الأبحاث Centre d'études et de recherches sur les professions et المؤهلات و المؤهلات qualifications**

أنشئ المعهد الوطني للعمل بموجب المرسوم رقم 81-235 المؤرخ في 1981/08/29، في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل، و أسندت له المهام و الأنشطة التالية:

- تكوين و تجديد معلومات المستخدمين التابعين لوزارة العمل و التكوين المهني.
- إنجاز دراسات و بحوث تدخل في مجالات تدخل الوزارة الوصية.

و في 1986 تم تغيير الطبيعة القانونية للمعهد إذ تحول بموجب المرسوم رقم 86-31 المؤرخ في 1986/02/18 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و توسع مجال تدخله ليشمل القطاع الاقتصادي، و أضيفت له مهام جديدة:

- المساعدة التقنية في جميع المجالات المتعلقة بالعلاقات المهنية و التنظيم و ظروف العمل؛
- تنظيم الملتقيات و الندوات العلمية ذات العلاقة بشؤون العمل؛
- إصدار و نشر مجلات متخصصة في مجال العمل؛
- و بموجب القرار المؤرخ في 1987/09/09 تم إنشاء، لدى المعهد الوطني للعمل، وحدة للبحث في مجال التنظيم و شروط العمل و الأجور و الشغل؛
- و حوّل المرسوم رقم 92-286 المؤرخ في 1992/07/06، للمعهد الوطني للعمل، مهمة دراسة و تحليل تطورات عالم الشغل، و هو ما كرس هذا الأخير كمرصد لعالم الشغل.

هذه الأدوار و المهام التي يتولاها المعهد، رغم أهميتها، لا ترقى إلى مستوى الدور الطموح الذي يتوجب على مراد المهن التكفل به، كما سنوضحه بشيء من التفصيل في الفقرة اللاحقة؛ لذلك ينبغي التأكيد على أنه لا مناص من إنشاء مرصد وطني لمتابعة و استكشاف تطور المهن و المؤهلات و الكفاءات، كخطوة أساسية في طريق ترقية الأنشطة المهنية و دعم الأداء الوظيفي في الإدارات و المؤسسات الجزائرية، لاسيما و أن البلاد تعيش



مرحلة تحوّل حاسمة في مسيرتها الاقتصادية و الاجتماعية مما يتطلب اتخاذ كل التدابير اللازمة للتجاوب مع متطلبات الانتقال باتجاه الانفتاح الاقتصادي و مواكبة صيرورة التحول نحو مجتمع المعلومات و المعارف. أما مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات فقد أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-138 المؤرخ في 15 ماي 1990، و هو عبارة عن مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي و تجاري يعمل تحت وصاية وزارة التكوين و التعليم المهنيين.

يتولى المركز إنجاز نوعين من المهام المتكاملة:

- ملاحظة و تحليل آليات التكوين و المساهمة في ترقية و تطوير المرفق العام المكلف بالتكوين و التعليم المهني؛

- إعداد و صيانة المدونة الوطنية للمهن و الوظائف.

كما يؤدي المركز مهام استشارية للمؤسسات و هو ما يسمح له بالبقاء دوماً في اتصال مع مستعملي الخدمات التكوينية، و من ثم معرفة الاحتياجات الفعلية من حيث المؤهلات؛ كما يعتبر بمثابة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات حيث يقوم بإنجاز أبحاث و دراسات حول المؤهلات و تطورها و التكفل بملاحظة توجهات خريجي قطاع التكوين و التعليم المهنيين.

غير أن الطابع المتخصص للمركز (التكوين المهني) يحول دون إمكانية تحوله إلى مرصد للوظائف و المهن، و لو أنه يقوم ببعض هذه الأدوار فعلياً، و حسب بعض استشاريي المركز الذين اتصلت بهم فإن إنشاء مرصد وطني للوظائف و المهن يعتبر من أولويات المركز، و التفكير في هذا المشروع بدأ منذ وقت غير قريب.

## 2- دور المرصد الوطني للمهن و أهميته

يوضح الأستاذ *Luc Boyer* دور المرصد المهنية بقوله: "المهمة الأساسية التي يتولاها مرصد المهن هي تحليل وضعيات العمل كما تؤدي فعلياً و استكشاف تطوراتها المستقبلية، و من ثم فهو يصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:

- حيازة معارف جيدة عن المهن؛
- حيازة منهجية و لغة مشتركة؛
- تقدير آثار التغيرات التكنولوجية و التنظيمية على الكفاءات المطلوبة" (93)

<sup>93</sup> [http://lucboyer.free.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=41](http://lucboyer.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=41)

يوظف المرصد المهنة بمهمة متابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية لوضعيات العمل ذات الأهمية على الصعيدين الجزئي و الكلي، و يساهم من ثم في تصور السيناريوهات المحتملة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحركية... إلخ.) و تنظيم العمل، و بذلك فإن عمل المرصد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطورات المهنة في المنظمات، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ما هي مهنة الغد؟<sup>(94)</sup>.

و يبيّن سالم الطالبي، مدير المرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المهام و الأهداف الأساسية لهذا المرصد بقوله: "يعدُّ المرصد الوطني للتشغيل و المهارات عنصراً هاماً من عناصر المنظومة الوطنية للإحصاء و أداة مختصة تهدف إلى إرساء نظام معلومات حول تطورات سوق الشغل عبر تحليل و تقييم الإنجازات و الآليات المعتمدة في هذا المجال.

في هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية:

- جمع و استغلال المعطيات؛
  - تقييم برامج التشغيل؛
  - القيام بكل الدراسات و التحليل و البحوث الكفيلة بمزيد التعرف على توجهات سوق الشغل؛
  - إعداد مؤشرات و كشف دورية حول ظروف التشغيل و تطور الحاجيات من المهارات حسب القطاعات الاقتصادية و الفروع المهنية؛
  - متابعة إدماج خريجي منظومة التكوين في الحياة المهنية و اقتراح التدابير الكفيلة بتحسينه<sup>(95)</sup>.
- و من جهته حدّد المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف لنفسه المهام التالية:
- \* توفير بيانات عامة عن المهنة في القطاعات المختلفة من خلال:
  - التعرف على المهارات المطلوبة لممارسة تلك المهنة
  - مستوى التعليم المناسب
  - مستوى الأجور المختلفة
  - \* توفير معلومات عن التعليم و التدريب المهني:
  - لداخلي سوق العمل لأول مرة
  - بيانات عن البرامج التدريبية و الجهات التي تقوم بتنفيذها
  - متطلبات المهنة المختلفة من مهارات و معارف

<sup>94</sup> نفس المرجع.

<sup>95</sup> سالم الطالبي، منهجية المرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف، القاهرة 10 - 11 ديسمبر 2008.

\* زيادة التوافق بين طالبي العمل و أصحاب الأعمال<sup>(96)</sup>.

و على ضوء بروتوكولات اتفاقيات إنشاء المرصد القطاعية الفرنسية التي ذكرناها آنفا يتضح أن أهم الأدوار المنوطة بها تتمثل في النقاط التالية:

- دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف و المؤهلات؛
- مساندة التطور المهني للأجراء و تنمية مؤهلاتهم؛
- توفير عناصر التحليل الاستكشافي لمعرفة التوجهات و التطورات التي تمكن الشركاء الاجتماعيين من تحديد سياسة للشغل و التكوين المهني؛
- ضمان وظيفة يقظة اجتماعية في حدود كفاءاته و إمكانياته؛
- ملاحظة و تحليل تطور المهن، المؤهلات، و وضعية الشغل، بالصيغ الكمية و النوعية، على الصعيدين الوطني و الجهوي؛
- دراسة العلاقة شغل/ تكوين؛
- توفير الدعائم الإحصائية و التحليل التي تسمح للهيئات المستخدمة بتقدير و ضبط احتياجاتها من التأهيل و التكوين المهني؛
- رسملة الدراسات المتاحة و جمع البيانات المتعلقة بالمهن، الشغل، سوق العمل و التكوين المهني؛
- إعداد تقارير دورية تتعلق بالشغل و التأهيل و التكوين و تطور التعداد العمالي حسب المهن و قطاعات الأنشطة؛
- إجراء تحقيقات و دراسات استكشافية، كمية و نوعية، بإمكانيات المرصد الخاصة أو باللجوء إلى خبراء خارجيين أو هيئات متخصصة؛
- تحديد عوامل تطور التكنولوجيات و المنظمات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة المؤهلات و المهن المطلوبة في المؤسسات؛
- توجيه الفروع المهنية في عمليات التفكير و في التوجهات و التدابير المتعلقة بالتكوين المهني؛
- مرافقة المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية؛
- مرافقة الأجراء في تصميم مساراتهم المهنية<sup>(97)</sup>.

<sup>96</sup> مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية و الإستراتيجية، ديسمبر 2006.

<http://www.observatory.gov.eg/backend/eventsfiles>

<sup>97</sup> \* Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005

### 3- مبادرة سوناتراك: إنشاء مرصد لمهن المحروقات

في إطار التدابير الهادفة إلى تطوير و عصرنه نظمها الإدارية شرعت مؤسسة سوناتراك في تطبيق سياسة شاملة في مجال إدارة الموارد البشرية تعطي الأولوية لسبعة محاور أساسية هي: التسيير التقديري، التوظيف، الأجر، إدارة الأداء، تطوير الكفاءات و التكوين، المسارات المهنية و الاتصال الداخلي<sup>(98)</sup>.

يشكل مشروع إعداد المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات الأرضية الأساسية لتنفيذ سياسات الموارد البشرية، و يهدف هذا المشروع إلى إيجاد فهرسة لمهن مجموعة سوناتراك و إنشاء مرصد للمهن يسهر على متابعة و تقصي تطورات المهن و تقدير التحولات المهنية المستقبلية.

و تولي سوناتراك أهمية كبيرة لهذا المشروع الذي ما يزال في مراحله الأولى، و قد أنشأت لهذا الغرض فريق عمل متخصص *Equipe projet DCG-RH/CESI* يتولى حاليا إعداد خريطة المهن *Cartographie des métiers* لمجموعة سوناتراك.

هذه التدابير كلها تشكل المنطلقات الأساسية لإقامة صرح المرصد الخاص بمهن المحروقات، الذي سيكون له وقع كبير على مؤسسة سوناتراك و على باقي قطاعات النشاط الاقتصادي في البلاد.

و في نفس السياق أصدر المدير العام للمؤسسة الجزائرية للمياه في شهر ماي 2009 تعليمة تتضمن وجوب التكفل بإعداد مدونة مرجعية للمهن المائية، و لا نستبعد أن تحذو باقي المؤسسات و القطاعات حذو هاتين المؤسستين في الاهتمام بتطور المهن و الوظائف، و الوصول من خلال ذلك إلى إيجاد مرصد قطاعية للمهن تساهم بدورها في إنشاء مرصد وطني.

---

\* Accord portant création de l'Observatoire des Métiers des Télécommunications, Paris, 12 avril 2002 (CFDT, CFTC, CFE-CGC, UNETEL-RST,CGT,FO)

\* Accord professionnel Inter-secteurs Papiers-Cartons du 3 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie

\* Accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques.

<sup>98</sup> Mecif H., *Emplois et compétences à SONATRACH : Vers un Observatoire des métiers*, in Synergies, La Revue RH N° 14, Décembre 2008, p. 07.

## المطلب الثاني

### اقترح تطوير المدونة الوطنية للوظائف

تشكّل نظم التصنيف والتوصيف المهني على المستوى الوطني الأداة المرجعية لجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية، و التي يمكن استثمارها من قبل مختلف الجهات أو المؤسسات المعنية ببناء نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، بعد أن يتم إخضاع هذه المعلومات للدراسة والتحليل و تحويلها إلى معرفة مفيدة يستخدمها المعنيون من أصحاب القرار والسياسيين والمسؤولين الإداريين. و قبل التعرض إلى واقع التصنيف المهني في الجزائر يجدر بنا الوقوف على مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن، ثم نورد نماذج لتصنيف معيارية مرجعية.

#### 1- مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن

يقصد بالتصنيف المهني " التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، وحصص هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها" (99).

و يعرفه المهندس أحمد مصطفى بقوله "التصنيف المهني عملية حصر مسميات الأعمال الموجودة في سوق العمل و تبويبها في مجاميع مهنية متدرجة هرميا بحسب خاصية تجانس / تشابه مشتركة" (100).

و يهتم التصنيف و التوصيف المهني " بتعريف كل عمل من الأعمال التي تم حصرها بموجب التصنيف المهني المعتمد، وبيان المهام والواجبات المشمولة، وتحديد الموقع الذي يشغله العمل في السلم المعتمد لمستويات المهارة، وهو السلم الذي يتضمن مستويات العمل المهني المختلفة" (101).

يوفر التصنيف المعياري للمهن قواعد بيانات تستخدم أداة و لغة موحدين تستعملها الجهات المزودة للبيانات و الجهات المستخدمة لها، تتعلق بـ:

99 د. منذر واصف المصري، **التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة**، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهرة 27-29/06/2006، مكتب العمل العربي - القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس - ليبيا  
<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc>

100 المهندس أحمد مصطفى، **التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية**، حزيران/يونيه 2006  
<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf>

101 د. منذر واصف المصري ، نفس المرجع.

- سوق العمل؛
  - المسميات المهنية (الأعمال)؛
  - المستويات المهنية (السلم الفني للمهارات).
- كما يوفر التصنيف المعياري، إضافة إلى ذلك، مجموعة مؤشرات دقيقة لرسم سياسات تنمية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوجيه الجهود والموارد لتنفيذها بتوازن وكفاءة وفاعلية<sup>(102)</sup>.
- و لبيان أهمية هذا التصنيف نورد فيما يلي أهم استخداماته على الصعيدين الكلي و الجزئي:
1. تنميط أو توحيد أسماء المهن ؛
  2. توفير المعلومات عن المهن التي تتطلبها مختلف قطاعات النشاط؛
  3. إجراء المقارنات لتحسين و تطوير المهن؛
  4. تصميم الأعمال الجديدة؛
  5. إعداد إحصاءات القوى العاملة؛
  6. تخطيط القوى العاملة؛
  7. إعداد برامج التوجيه المهني؛
  8. تصميم برامج التدريب المهني؛
  9. الإسهام في تقييم العمل؛
  10. وضع مستويات قياس العمل و الانتاجية؛
  11. عمليات الاختيار و التعيين؛
  12. تقويم الأداء؛
  13. نظم الحوافز و المكافآت التشجيعية؛
  14. برامج الصحة و السلامة المهنية<sup>(103)</sup>.

يضاف إلى كل ذلك أن المناهج و الأدوات الجديدة لتحليل و توصيف الوظائف، التي أوردناها سابقاً، بحاجة إلى دعائم تسندها و توفر لها الأطر المرجعية اللازمة، و تحقق بذلك وحدة و انسجاماً لعمليات التحليل و التصنيف الوظيفيين بحيث لا تبقى هذه العمليات مجرد مبادرات انفرادية تقدم عليها كل مؤسسة انطلاقاً من

<sup>102</sup> المهندس أحمد مصطفى، نفس المرجع.  
<sup>103</sup> عادل لطفي بدارنه، **التصنيف العربي المعياري للمهن لسنة 2008 و دوره في إدارة و تنمية الموارد البشرية**، أوراق المؤتمر الثاني حول: إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع و كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

خلفياتها الخاصة و اعتمادا على معايير ظرفية، لا ترقى بالتالي إلى مستوى تفعيل ديناميكية وظيفية تخدم أهداف المنظمة و تساهم في تطوير القدرات البشرية.

## 2- التصنيفات المعيارية المرجعية للمهن والوظائف

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن *Classification Internationale Type des Professions (C.I.T.P.)* المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل *O.I.T.* ، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، و يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008 (CITP-08)، أما الصيغة المعتمدة في كل من التصنيف المعياري العربي و المدونة الوطنية للمهن فتعود إلى سنة 1988 (CITP-88).

اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957 من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائيي العمل، و تحمل هذه الصيغة اسم *CITP-58* ، ثم استبدلت بصيغة *CITP-68* التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائيي العمل عام 1966، و في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة *CITP-88*، و نتيجة للتغيرات التي شهدها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08* (104).

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بمهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنهم عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، و تسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير و الطويل، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين (105).

و حرصا منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي - التابع لمنظمة العمل العربية - على كاهله إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، لتتكامل جهوده بإصدار الطبعة الأولى من التصنيف المهني العربي سنة 1989، مشتملا على 1803 أعمال (106).

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى تقييد نظام شامل لحصر مسميات الأعمال و المهنة وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهياكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

<sup>104</sup> <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm>

<sup>105</sup> نفس الموقع.

<sup>106</sup> يمكن تحميل أجزاء التصنيف المعياري العربي للمهن لعام 2008 (النسخة الكاملة) على الصفحة : <http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333>

(1) جمع معلومات سوق العمل،

(2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

(3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية<sup>(107)</sup>.

و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن و سوريا و لبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني GTZ ، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة ( 159 ) خبيراً، منهم ( 132 ) خبيراً من الأردن و ( 27 ) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية<sup>(108)</sup>.

و اعتمدت منهجية التصنيف العربي . على غرار التصنيف الدولي . على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى و المهارة:

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

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

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

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

<sup>107</sup> عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

<sup>108</sup> نفس المرجع.



### 3- المدونة الوطنية للمهن: الواقع و التطلعات

تبنّت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن، و ساهم مركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات *Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualifications (CERPEQ)* في تطوير هذه المدونة (تحت اسم المدونة الوطنية للوظائف و المهن) و إضافة عناصر هامة تخدم المؤسسات في مجال تسيير الوظائف و الكفاءات، و كذلك مؤسسات التكوين و الشركاء الاجتماعيين و غيرهم.

تتضمن المدونة 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى و 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية، و تعتمد نظام التصنيف العشري.

جدول (5-1): المجموعات و المجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف

عدد الوظائف	الأصناف
25 20 15	<p><b>1. وظائف القيادة و اتخاذ القرارات و التأطير و التوجيه</b></p> <p>11. المشرعون و الاطارات العليا في الوظيفة العمومية</p> <p>12. المدراء و الاطارات الادارية المتخصصة العمومية و غير العمومية</p> <p>13. المسيريون</p>
36 17 05 42	<p><b>2. الوظائف الفكرية و العلمية</b></p> <p>21. المهندسون و المختصون في العلوم الفيزيائية-الكيميائية و الرياضيات و التقنية</p> <p>22. المختصون في علوم الحياة و شاغلو الوظائف الصحية</p> <p>23. وظائف التعليم الثانوي و العالي و التعليم المشابه</p> <p>24. المختصون في التسيير و شاغلو الوظائف الفكرية الأخرى</p>
32 26 04 57	<p><b>3. الوظائف الوسيطة</b></p> <p>31. الوظائف الوسيطة للعلوم الفيزيائية و التقنية</p> <p>32. الوظائف الوسيطة لعلوم الحياة و الصحة</p> <p>33. الوظائف الوسيطة للتعليم (الأساسي)</p> <p>34. وظائف وسيطة أخرى</p>

23 16	<p><b>4. مستخدمون إداريون</b></p> <p>41. مستخدمو المكاتب</p> <p>42. مستخدمون ذوو علاقة مباشرة مع الزبائن</p>
40 06	<p><b>5. مستخدمو الخدمات و الباعة في المحلات التجارية و الأسواق</b></p> <p>51. مستخدمو الخدمات المباشرة للأشخاص و خدمات الحماية و الأمن</p> <p>52. الباعة و المروجون</p>
42 04	<p><b>6. المزارعون و العمال المؤهلون في الفلاحة و الصيد البحري</b></p> <p>61. العمال المؤهلون في الفلاحة و تربية الحيوانات و الصيد البحري الموجهة للسوق</p> <p>62. المزارعون و عمال الفلاحة و الصيد البحري المعاشي</p>
33 37 34 44	<p><b>7. الحرفيون و عمال المهن ذات الطابع الحرفي</b></p> <p>71. الحرفيون و عمال الاستخراج و البناء</p> <p>72. الحرفيون و عمال مهن الصلب و البناء المعدني و الكهرباء و الوظائف المشابهة</p> <p>73. الحرفيون و عمال الميكانيك الدقيقة و مهن الفن و الطباعة و الوظائف المشابهة</p> <p>74. حرفيون آخرون و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي</p>
48 75 23	<p><b>8. مسيرو التجهيزات و الآلات و عمال التجميع</b></p> <p>81. مسيرو تجهيزات صناعية</p> <p>82. مسيرو آلات ثابتة و عمال التجميع</p> <p>83. سائقو السيارات و الآلات المتحركة</p>
30 05 20	<p><b>9. العمال و المستخدمين غير المؤهلين</b></p> <p>91. العمال غير المؤهلين في التجارة و الخدمات</p> <p>92. العمال غير المؤهلين في الفلاحة و الصيد البحري و الغابات و الأعمال المشابهة</p> <p>93. العمال اليدويون و عمال التفريغ في المناجم و البناء و الصناعات اليدوية و النقل</p>
/	<b>99. غير مصرحة</b>
759	<b>مجموع الوظائف المحددة</b>

لاحظ الدكتور ناصر الدين حمودة الباحث بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية *CREAD* أن هذه المدونة لا تصلح لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية

السارية<sup>(109)</sup>، مما حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحويلات الظرفية، و هو ما أكده مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات<sup>(110)</sup>.

و مما ينبغي التأكيد عليه هو ضرورة تحديث المدونة الوطنية للمهن و الوظائف بما يتماشى و التحويلات الجارية على الصعيدين الوطني و العالمي، إذ يعرف سوق العمل بروز الكثير من المهن الجديدة و أفول مهن أخرى، بفعل تنامي التكنولوجيات المتطورة و تحولات أنماط الحياة و العمل.

لهذا الغرض قام مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات (CERPEQ) بالتعاون مع إحدى الهيئات الكندية المتخصصة *Consortium International de Développement en Education* (CIDE) بإنجاز مجموعة من البطاقات المرجعية القطاعية للمهن في سبتمبر 2006 شملت قطاعات التبريد و التهوية، الفنون و الصناعات المطبعية، ميكانيكا السيارات، البنوك و التأمين و الموارد المائية.

---

Hammouda N., *Le système d'information sur le marché du travail : Bilan et perspectives*,<sup>109</sup>

<http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf>

CERPEQ, *Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT*, 1996<sup>110</sup>

شكل (5-2): نموذج البطاقة المرجعية CERPEQ-CIDE

Fiche emploi / métier type

		الرمز CODE
اسم الوظيفة / المهنة INTITULE DE L'EMPLOI / METIER		Date de mise à jour
تسميات أخرى لنفس الوظيفة AUTRES APPELLATIONS DU MEME EMPLOI		APPELLATIONS À NE PAS CONFONDRE
		/
تعريفه الوظيفية DÉFINITION DE L'EMPLOI		
الكفاءات العامة القاعدية COMPÉTENCES GÉNÉRALES DE BASE		
كفاءات تقنية مهنية COMPÉTENCES TECHNIQUES PROFESSIONNELLES		
ظروف العمل CONDITIONS D'EXERCICE		شروط الالتحاق بالوظيفة CONDITIONS D'ACCÈS
CONTEXTE DE TRAVAIL	CONDITIONS DE TRAVAIL	
قدرات مرتبطة بالوظيفة CAPACITÉS LIÉES À L'EMPLOI		
CAPACITÉS	APTITUDES	HABILETES
الحمولة MOBILITE		
INTERNE		INTERSECTORIELLE

و من جهتها بادرت وزارة التكوين و التعليم المهنيين سنة 2005 بإصدار مدونة التخصصات المهنية<sup>(111)</sup> المتوفرة في قطاع التكوين المهني عبر مختلف المراكز التابعة للوزارة، ثم جرى تحديث المدونة في 2007، غير أنه لم

<sup>111</sup> MFEP, *Etat des lieux des branches professionnelles*, Oct 2005  
<http://www.mfep.gov.dz/ETAT%20DES%20LIEUX%20DES%20BRANCHES%20PROFESSIONNELLE>  
 S.doc

يلتزم فيها بالتصنيف الدولي للمهن و الوظائف و لا بالتصنيف الوطني؛ و هي مع ذلك تشكل لبنة صلبة لتطوير أنشطة التصنيف المرجعي و ضمان التوافق بين التكوين و الشغل.

### المطلب الثالث

#### اقترح اعتماد نظام وطني أو أنظمة قطاعية

#### لثمين مكتسبات الخبرة المهنية

إن اكتساب و تطوير الكفاءات و دمجها ضمن نظم التقييم و التصنيف الوظيفي لا يتأتى إلا بالإعتماد الفعلي بالخبرة المهنية و الممارسة العملية باعتبارها الأداة الأمثل للتبادل و الانتقال العفوي للكفاءات و المهارات.

و لا يقصد بالخبرة هنا الأقدمية أي عدد سنوات العمل كما هو الشأن في الكثير من الأنظمة القانونية التي لا تميز بتاتا بين الخبرة و الأقدمية (112).

لذلك نقترح تناول مفهوم الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم (1) لنستعرض عقب ذلك مفهوم و أهمية و أساليب الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية (2) (113).

#### 1- الخبرة المهنية و التعلم

يتوجب علينا ابتداء تحديد مفهوم الخبرة المهنية و أهميتها المتزايدة في الوقت الراهن، لا سيما مع تنامي دور المنظمة التعليمية *L'Organisation Apprenante*، لنخلص بعد ذلك إلى تحديد الصلة بين الخبرة و التعلم.

#### 1-1- مفهوم الخبرة المهنية

تعرف الخبرة بأنها المعارف و المهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة و المدعومة بالملاحظة، و تختلف درجة الإكتساب من شخص لآخر حسب استعداد و قابلية كل واحد و العناية التي يبديها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تتحقق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين.

<sup>112</sup> و النظام الجزائري من هذا القبيل، بحيث تربط المادة 160 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل بين الخبرة و الأقدمية، و لم تحد القوانين و اللوائح اللاحقة (المعمول بها حاليا) عن هذا الخط.  
<sup>113</sup> بندي عبد الله عبد السلام و ثابتي الحبيب، *التعلم بالمرافقة و ثمين مكتسبات الخبرة المهنية*، الملتقى الدولي حول "التكوين و إنتاج الكفاءات و إدارة الموارد البشرية: أية تطلعات؟ جامعة وهران - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسير، 04 إلى 06 جوان 2005.

و يتطلب إتمام الخبرة اتخاذ الممارس لمواقف استفسارية من الوضعية المهنية بغية التوصل إلى فهم ثاقب و عميق للمجال الذي يعمل فيه و لطريقته الخاصة في العمل.

بمثل هذه المواقف يتوصل الممارس إلى حياة صفة المحترف، أي الشخص القادر على التصرف بفعالية في وضعية مهنية خاصة، و المدرك كذلك للأسباب و الكيفية التي يمارس بها.

إن فهم الوضعية المهنية هو بناء تمثل تصوري يسمح بالتصرف بفعالية أكبر، لأنها تخرج الفرد من إطار التقليد العفوي أو الإتياع غير المنضبط للممارسين السابقين أو النظراء، و تدخله حالة من الوعي و الفهم للسلوكيات و التصرفات، و بدون الوصول إلى هذا المستوى سيظل الفرد أشبه بالآلة الصماء.

و من العوامل الأساسية لنمو الخبرة منح العامل الحق في الخطأ *Le droit à l'erreur* و الحرية في اتخاذ المبادرات *La libre initiative*، لأن انعدام هذين العاملين يكتبلان الفرد و يجعلان منه مجرد منفذ سلمي و بطريقة حرفية للتعليمات و الأوامر، يصل به إلى حالة من الشلل الفكري و الترددي المعرفي *L'Abrutissement*.

## 1-2- الخبرة و التعلم

تتغاضى الكثير من الأنظمة عن دور الخبرة و الممارسة المهنية في التعلم بالرغم مما يكتسبانه من أهمية بالغة، فمن خلال تحقيق أجري سنة 1992 في مؤسسة فرنسية كبيرة كانت إجابات المستخدمين المستجوبين، البالغ عددهم 500 عامل، عن سؤال: "ما هي الفرص التي سمحت لكم برفع كفاءاتكم بصفة معتبرة؟" حسب الترتيب التالي:

1. مشروع جديد يجب إنجازه بمهارة
2. مشكلة عويصة يجب حلها
3. فترة عمل بمرافقة زميل أكثر خبرة
4. عمل مؤقت في مصلحة أخرى
5. ....
6. ....
7. التكوين (114).

<sup>114</sup> Barzucchetti S. & Claude J.F. , op. Cit. , p. 14.

يتضح من هذه النتائج أن فرص اكتساب و تنمية المهارات متعددة و لا تنحصر في التكوين وحده، و أن التعلم بواسطة الخبرة و الممارسة المهنية (إدارة مشروع، معالجة مشكلة، الإحتكاك بالزملاء الأكثر خبرة و الحركية الداخلية) أكثر أهمية من متابعة برنامج تكويني.

و يطرح *J.P. Anciaux* إشكالية إكتساب المعارف و المهارات بالنظر إلى طبيعة التعلم نفسه كظاهرة داخلية خاصة بالفرد أو الجماعة و كنتيجة لما يفعله هؤلاء:

" في الموقع المركزي للتعلم نجد الطبيعة المزدوجة للإنسان، و الكيانات التي يخلقها تبعاً لذلك، مثل المنظمات. و الإنسان باعتباره جسماً و روحاً يهتم أولاً بما هو مادي، ملموس و مدرك مباشرة، و ذلك راجع إلى كونه كائناً حساساً يحتاج إلى أن يرى، يسمع ... إلا أن للإنسان مركب آخر غير مادي، لا يهم وصفنا له بالفكري أو الروحي، ما يهم هو أن الإنسان يفكر و يعتقد، و ملاحظة المجتمعات خلال العقود الأخيرة و انهيار المعتقدات المادية، يبين أولوية الروحي و تحكمه في المادي. إن العالم المادي للإنسان ينتظم حول معتقداته و ليس العكس... " (115) .

هذه الطبيعة المزدوجة للإنسان تجعله يتموقع دوماً على مستوى الأفكار. فيما يفكر. و على مستوى التجارب. كيف يعيش. و لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، و التعلم هو الذي يركب و يوفق بين الإثنين، و ينجم بالتالي عن اجتماع "مفهوم" و "تجربة" أو. إذا شئنا. عن فكرة و حالة معاشة. و نخلص من كل ذلك إلى القول بأن التعلم يتأني من خلال الإعتماد على مقاربتين متكاملتين الأولى فكرية و الثانية خبرائية *Approche conceptuelle & approche expérientielle* .

## 2- الإعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية و الإسهاد على الكفاءات

نصل في هذا المستوى من المعالجة إلى طرح مسألة جد حساسة و ذات أهمية كبيرة نظراً لحداتها. في صيغتها الحالية. من جهة، و لما يترتب عنها من انعكاسات بليغة على عالم الشغل و الحياة المهنية للأفراد من جهة أخرى، و يتعلق الأمر هنا بالأنظمة المستحدثة في الدول المتطورة و الخاصة بتقييم و تصديق ( أو الإعتراف ) بمكتسبات الخبرة المهنية و إصدار شهادات تثبت مستويات الكفاءات المكتسبة.

<sup>115</sup> Anciaux J.P. , *L'entreprise apprenante : Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans l'organisation* , les éditions d'organisation, Paris 1994 , p. 185 – 186 .

## 2-1- الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية

بدأ العمل بنظام المصادقة على مكتسبات الخبرة *La validation des acquis de l'expérience* (VAE) لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات كحل لمشكلة أفراد الجيش الأمريكي العائدين من الحياة العسكرية و الذين كانوا قد اكتسبوا خبرات أثناء عملهم العسكري، و ذلك بهدف تحويلهم المهني و دمجهم في الحياة المدنية.

ثم تطوّر هذا النظام في الستينات و السبعينات ليشمل كل أنواع الخبرات المكتسبة في الحياة المهنية، كما انتقل العمل بهذا النظام إلى دول أخرى و إن في وقت متأخر، ففرنسا مثلا بدأ العمل فيها بهذا النظام . بصفة شاملة و فعلية . بموجب قانون التحديث الإجتماعي الصادر في 19 ديسمبر 2001<sup>(116)</sup>، و يسمح هذا الأخير لأي شخص يمارس نشاطا مهنيا كأجير أو غير أجير أو متطوع منذ ثلاث سنوات أن يتحصل على الإعراف بخبرته المهنية لدى هيئات متخصصة.

و يرى *P. Zarifian* في هذا الإعراف عاملا قويا لنشر نموذج الكفاءات و تسهيل الحركة الخارجية<sup>(117)</sup>.

الهدف من هذه المصادقة هو السماح للعامل بالتعريف بخبراته المهنية مما يسهل عليه إيجاد عمل أو تغيير عمله مع الحفاظ على مستوى أجري مناسب لمستوى الكفاءات المهنية المكتسبة، و توجيه مساره المهني الخاص وفق طموحاته و إمكانياته الشخصية إن بواسطة الحركة الداخلية أو الخارجية. و تمثل عملية الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية تميّنا للتعلم غير الرسمي، الأمر الذي يشجّع الممارسين و ينمّي رغبتهم في تطوير مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية، ما دام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات و المهارات.

و بالإضافة إلى ذلك يلي هذا النظام حاجة أساسية لدى الفرد، تحتل مستوى عاليا في سلم تدرّج الحاجات ل *A. Maslow* هي الحاجة إلى الإعراف و التقدير *La Reconnaissance*، و بذلك يمكن اعتبار عملية الإعراف بالمكتسبات المهنية عامل تحفيز قوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم و التطوّر الشخصي<sup>(118)</sup>.

<sup>116</sup> يعود تاريخ اعتماد أسلوب المصادقة على الخبرة المهنية في فرنسا إلى عام 1992، و لكنه ظل إلى غاية 2001 يمارس في حدود ضيقة جدا .

<sup>117</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, éd. Liaisons 2001, p. 107.

<sup>118</sup> خلافا للوضع السائد في مجتمعاتنا المتخلفة حيث يتعلم الأفراد فور التحاقهم بعالم الشغل ( لا سيما في قطاعات الإدارة العمومية ) مبداء مفاده أن "الإدارة جحودة أو ناكرة للجميل" *L'administration est ingrate* .



لذلك يشكل الاعتراف بالكفاءات اتجاهها جوهريا في شهادة *ISO 9000 / Version 2000* ، و في مقارنة الجودة الشاملة عموما.

## 2-2- مسار استصدار شهادة بالكفاءات المكتسبة بواسطة الخبرة المهنية

الإشهاد على الكفاءات المهنية الفردية هو إجراء يتم بموجبه تقييم الكفاءات المهنية للعامل من قبل هيئة خارجية تثبت كتابيا مطابقة هذه الكفاءات بالنسبة لنتائج منتظرة، و ذلك بالإعتماد على مدونة مرجعية وطنية و / أو دولية.

و يعرفه *O. Bertrand* بأنه "عملية توثيق و تصديق *Authentification* لكفاءات و مهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي. و تتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية" (119).

تتعلق هذه العملية إذن بالإعتراف أو المصادقة على كفاءات شخص معين في مجالات مهنية معينة (إدارة الأعمال، البيع، السكرتارية، البرمجة المعلوماتية... إلخ)، تشارك فيها هيئات مختلفة:

- هيئة وطنية مستقلة منوط بها تحديد المعايير أو ضمان مصداقية و عدالة النظام؛

- معهد يجمع مختصين من مختلف الآفاق و القطاعات المهنية؛

- مترشح؛

- مراكز المصادقة أو المرافقة؛

- مركز أو مراكز الإشهاد أو الاعتراف.

يسجل المترشح بداية على مستوى مركز للمصادقة يتولى مرافقته في تحديد "حقيقة الكفاءات" و يجمع الأدلة المتعلقة بممارسة الكفاءات اللازمة، و يمكن للمترشح الحصول على شهادة أو تأهيل في وحدة كفاءة أو عدة وحدات متعلقة بمهنة في قطاع نشاط معين، و يتمثل الدور الأساسي لهذا المركز في تقييم المترشح في الوضعية المهنية، بعد ذلك تتدخل الهيئة المكلفة بالإشهاد أو الاعتراف لإجراء تقييم آخر تصدر على إثره شهادة أو تأهيل لفائدة المترشح.

و ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذا العمل ينصب على الشخص لا على المنصب أو المهام التي تدرس في إطار

عملية الإعتماد *L'accréditation*.

و تتواجد حاليا عدة أنظمة للاعتراف بالكفاءات، نذكر منها على سبيل المثال:

<sup>119</sup> Bertrand O., *Evaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles*, Institut International de Planification de l'Education (IIPE), 1997, p. 5 .

### أ) النظام الأنجليزي المعروف باسم ( NVQ ) *National Vocational Qualification*

ظهر هذا النظام إلى الوجود في 1986 بالمملكة المتحدة بهدف رفع مستوى تأهيل اليد العاملة بوسائل غير مكلفة من جهة، و تنظيم أساليب التأهيل المهني من خلال إنشاء "إطار مؤسسي و تصوري يهدف إلى التحديد التدريجي للمعايير الوطنية الموحدة في مجال التأهيل"<sup>(120)</sup>.

تمنح شهادات NVQ من قبل هيئات مختصة مثل *The Awarding Bodies* و *Royal Society of Arts* و *City and Guilds* بعد إخضاع المترشح لعملية تقييم داخل المؤسسة بواسطة الإختبار، الملاحظة في الوضعية المهنية، المحاورات، الإمتحان التقليدي ... من طرف أشخاص مؤهلين. و تشير إلى أن عدد شهادات NVQ المسلمة سنويا تقدر بحوالي 300.000 شهادة.

### ب) النظام الأوربي لاعتماد الكفاءات *Le système européen d'accréditation des compétences*

تأسس سنة 1996 بمبادرة من اللجنة الأوربية بغرض إيجاد نظام وسط بين نظام الدبلوم الذي لا يمكن استبداله، لكنه لم يعد يستطيع أن يشكل النمط الوحيد للإعتراف الإجتماعي، و أنظمة الإعتراف بالكفاءات على مستوى المؤسسات، و التي لا تضمن الإعتراف الخارجي، و عليه تم اقتراح هذا النظام الجديد لتسهيل الإعتراف المستقل و الذي يحظى بالقبول في كل دول الإتحاد الأوربي.

### ج) النظام الفرنسي *Association pour la certification des compétences professionnelles (ACCP)*

أنشئت جمعية الإعتراف بالكفاءات المهنية ACCP في 1998 بهدف السماح للمؤسسات الراغبة في ذلك باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها. و يرتكز هذا النظام على ثلاثة مبادئ أساسية:

- المصادقة على الكفاءات و الإعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها و بدون الإشارة إلى المسار التكويني.
- إنجاز التقييم و الإعتراف من قبل طرف خارجي.
- إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا و موضع اكتساب الكفاءات و بالتالي لا يمكن إجراء التقييم و منح الإعتراف بدون موافقة المؤسسة<sup>(121)</sup>.

<sup>120</sup> Merie V. & Bertrand O., " *Le système des National Vocational Qualifications en Grande Bretagne* ", Formation – Emploi n° 43 , CEREPQ , juillet – septembre 1993 ( Cité par Actes du CNPF , Tome 6, p. 70 ) .

## 2-3- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و نظم التحليل و التصنيف الوظيفيين

على ضوء ما أوردناه من تفاصيل عن نظم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية يتجلى بوضوح مكانة و أهمية هذا التثمين أو الاعتراف في مسار الحياة المهنية للعامل، يبقى أن يجد هذا الاعتراف طريقه إلى نظم التصنيف المعتمدة و ينعكس من ثم على الشبكة الأجرية و على بطاقات الرواتب *Fiches de paie*. إن الانتقال من منطلق التأهيل (المبني على أساس الدبلومات الدراسية) إلى منطلق الكفاءات (أي حياة مهارات بأي شكل من أشكال الإكتساب)، يخلق ديناميكية جديدة في مجال التصنيف و تصميم نظم الأجور، و يفرض على كل الدول و على المؤسسات التفكير جدياً في إيجاد طرق عقلانية لتقييم مكتسبات الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم أساسية كما أسلفنا.

و على هذا الأساس يمكننا القول أن تطوير مناهج تحليل و توصيف و تصنيف الوظائف في الجزائر لن يتأتى إلا باعتماد نظام وطني أو نظم قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية، على أن يسبق ذلك أعمال تحضيرية على مستوى المؤسسات و القطاعات و بمشاركة كافة الهيئات و الدوائر الوزارية المعنية، من أجل وضع أسس و معايير تحديد و تقييس الكفاءات المهنية.

و بذلك تتكامل التدابير المتعلقة بتطوير مناهج تحليل و توصيف الوظائف و تتحد في سياق شامل و هادف، يترتب عنه نهضة إدارية و تنظيمية مستدامة، تطوير لمناهج و أدوات التحليل و التوصيف الوظيفيين، ارتقاء بمستويات أداء العاملين، و تطوير فعال لمنظمات الأعمال.

---

<sup>121</sup> Calardyn C. & Lebourlay P. , " *Certifier pour valoriser* " , Personnel, ANDCP, n° 389, mai 1998, p. 68 - 70 .

## خاتمة الفصل الخامس

على ضوء التجارب التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر، و استقراء للتجارب التي جرت و تجري في عدد من المؤسسات الوطنية و الأجنبية، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات و المقترحات التي نصبو من خلالها إلى بلورة رؤية شاملة و هادفة لتطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين في المؤسسات و الادارات الجزائرية.

و قد قسمنا هذه المقترحات إلى صنفين: الأول خاص بالمستوى المؤسسي، أي يتوجب اعتمادها في كل مؤسسة راغبة في تحديث و تطوير وظائفها و تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءاتها، و تتمثل خصوصا في اعتماد مناهج تحليل و توصيف ملائمة (و قد اقترحنا في هذا السياق منهج التحليل الذاتي بالمرافقة الذي نرى أنه أكثر استجابة لخصوصيات المنظمات الجزائرية)، و نظام اليقظة الوظيفية بغرض المتابعة و التنبؤ الدائمين بتطورات الوظائف و المهن، و استخدام أدوات المتابعة اليومية للأنشطة و المقابلات الدورية للتقييم لأغراض التحليل الوظيفي.

أما على المستوى الوطني فقد ركزت مقترحاتنا على ضرورة إنشاء مرصد وطني للمهن (و مرصد قطاعية إن أمكن)، و تطوير المدونة الوطنية للوظائف كي تواكب التطورات الحالية التي يعيشها عالم الشغل، و اعتماد نظام وطني أو نظم قطاعية لتتمين مكتسبات الخبرة المهنية.

بهذه المقترحات يمكن التوصل إلى إحداث تحول نوعي في مجال تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين بما يضمن تمكين المنظمات من اكتساب و إنتاج و حسن استغلال الكفاءات المهنية و يتيح لذوي الكفاءات الاعتراف بقدراتهم معنويا و تمييزها ماليا.

## خاتمة عامة

التحوّلات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة تتطلب من المهتمين بإدارة الأعمال عموماً و الإدارة البشرية بوجه خاص، الوقوف ملياً 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 باعتبارها الموارد الإستراتيجية 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 صيرورة 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 تحليله 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 الإطارات الكفأة و الأيدي العاملة الماهرة، و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الإحساس بالعدالة.

و من أجل تحقيق تنظيم فعال للعمل و تصميم عادل لنظم الأجور يتوجب على المنظمات تجاوز المناهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف و اعتماد مناهج متطورة تخدم فعلياً أهداف تطوير الكفاءات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

في هذا السياق ارتأينا دراسة أهم دواعي و مبررات تجديد مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين، ثم اعقبنا ذلك بتناول المناهج التقليدية لدراسة و تقييم مناصب العمل بغرض استكشاف أوجه النقص و مظاهر الاختلال التي تميزها، ليتسنى لنا عقب ذلك التعرض للمناهج الجديدة.

و قد حرصنا في الفصل الرابع على عرض و شرح أهم المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف، مصنفة حسب مجالات الاختصاص، و نشير في هذا الصدد إلى أننا لم نعثر بعد على مؤلف واحد (باللغات العربية و الانجليزية و الفرنسية) يخصي مناهج تحليل العمل المبتكرة بالشكل الشامل و التفصيلي الذي أورده في هذه الرسالة.

و بما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تندرج في حقول المعرفة الانسانية و الاجتماعية فإنها محكومة بسياقاتها و خصوصيات أطرها الفكرية أو الايدولوجية، لذلك فإنه من المتعذر تطبيقها على هيئتها 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 تحليل العمل و توصيف الوظائف في مؤسساتنا، نوجزها فيما يلي:

1. تدابير يتوجب تنفيذها على مستوى المنظمات:

- استخدام منهج جديد للتحليل و التوصيف الوظيفي (التحليل الذاتي بالمرافقة)؛
- 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؛

- تطوير المدونة الوطنية للوظائف؛

- اعتماد نظام وطني و / أو نظم قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الادارة 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 اقترحناها أنفا أن تتجسد عمليا و بشكل فعال إلا بتحقيقهما:

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

- أما الأولوية الثانية فهي بعث و تشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين عبر إحداث و بعث تخصص علمي جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية"

*L'Ingénierie Fonctionnelle*

و لا تكتمل هذه التدابير إلا باستحداث أطر ثقافية تتماشى 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* و اتخاذ المبادرات؛
  3. إنجاز عمليات التحليل و التوصيف الوظيفيين 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 تتمين مقترحاتهم المتعلقة بالتطوير الوظيفي و تشجيع مساهماتهم في هذا الشأن، باعتبارهم أعرف بكيفيات أداء المهام المنوطة بهم.
- و في ختام هذه الرحلة الشاقة و الشيقة فإن أملنا كبير في أن تتاح لنا فرص تطوير بعض المفاهيم و الآليات التي أوردناها في ثنايا هذا البحث و توسيع آفاقه، لاسيما فيما يتعلق ببعث تخصص علمي يعنى بدراسة العمل و منهجة أدائه في إطار ما أسميناه بالهندسة الوظيفية، إن هذا المشروع الطموح يتطلب وحدات بحث متخصصة تعمل على رصد تطورات المهن في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية...، و استكشاف التغيرات المستقبلية التي تمس المهن و الوظائف، بالإضافة إلى اعتنائها بدراسة تصميم و تنظيم و تدقيق و تقييم الوظائف على مستوى المنظمات الادارية و الاقتصادية.

**و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات**





## قائمة المراجع

### 1) المراجع باللغة العربية

د. أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، 513 ص.

د. أحمد ماهر : *السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات*، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، 398 ص.

المهندس أحمد مصطفى، *التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية*، حزيران / يونيه 2006

<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf>

الإتحاد العربي للصناعات الغذائية - بغداد : *دراسات و تقارير دورة تكنولوجيا التدريب و التدريس 5/23* - 1981/6/6 بغداد العراق .

د. أماني مجد عامر، *إدارة الموارد البشرية*، مطابع الولاء الحديثة، 2003، 539 ص.

د. أمل عبد الرحمن السيد، *إدارة الموارد البشرية*، مطابع الدار الهندسية، القاهرة (بدون تاريخ نشر)، 284 ص.

أندريه لالاند، *موسوعة لالاند الفلسفية*، تعريب خليل أحمد خليل، منشورات عويدات، 2001.

باري كشواي، *إدارة الموارد البشرية*، دار الفاروق للنشر و التوزيع . القاهرة، 2006، 240 ص.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( المكتب الإقليمي للدول العربية ) : *تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002* ، ص 154 .

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتماعي : *تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003* - نحو إقامة مجتمع المعرفة، 202 ص.

أ. د. بوحفص مباركي، *العمل البشري*، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004، 299 ص.

أ. د. بوفلجة غياث، *مبادئ التسيير البشري*، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2004، 183 ص.

أ. د. بندي عبدالله عبد السلام، د. عززي الأخضر و ثابتي الحبيب، *الاستثمار الفكري و إدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة)*، مجلة الحكمة، العدد الأول . السنة الأولى، أفريل 2009، ص 159- 181.

أ. د. بندي عبد الله عبد السلام و ثابتي الحبيب : *التعلم بالمرافقة و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية* ، الملتقى الدولي حول التكوين، إنتاج الكفاءات و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة وهران، أيام 04، 05 و 06 يونيو 2005.

بيل جيتس، *المعلوماتية بعد الانترنت (طريق المستقبل)*، ترجمة عبد السرم رضوان، سلسلة عالم المعرفة، رقم 231، مارس 1998

ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، *تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)*، مؤسسة الثقافة الجامعية . الاسكندرية، 2009، 298 ص.

ثابتي الحبيب، *الاتجاهات الحديثة في تصميم أنظمة الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . مؤسسة سوناطراك نموذجاً .* ، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، أفريل 2009، ص 159-184.

جورج فريدمان و بيار نافيل، *رسالة في سوسولوجيا العمل*، الجزء الثاني، ترجمة د. حسين حيدر، منشورات عويدات - باريس و ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1985، 527 ص.

جون ويليامسون : *من "جدول أعمال" للإصلاح إلى علامة تجارية لصنف تالف*، التمويل و التنمية ، سبتمبر 2003

حسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007  
[http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF\\_\\_\\_.html](http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF___.html)

د. حسين رحيم، " *إدارة المعارف و استراتيجيات الابتكار* "، جلة الإقتصاد و المناجنت (كلية الإقتصاد - جامعة تلمسان)، عدد 3 مارس 2004 ص 234 - 244 .

د. حمداوي وسيلة: *إدارة الموارد البشرية*، منشورات جامعة قلمة ، 2004، 215 ص.

د.حنفي محمود سليمان : *الأفراد*، دار الجامعات المصرية، غير مؤرخ، 438 ص .

ريتشارد روزكرانس، *توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي* ، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999.

ريمون آرون، *المجتمع الصناعي*، ترجمة فكتور باسيل، منشورات عويدات، الطبعة الثانية 1980، 302 ص.

د. سوسن عبد الحميد مرسى، *إدارة القوى البشرية*، مطابع الولاء الحديثة، 2007-2008، 293 ص.

صالح صالحى : *أوهام و تكاليف الإنفتاح الليبرالي و العولمة القسرية (قراءة في برنامج الحكومة الجزائري)* ، إصدارات مركز البحوث و الدراسات الإنسانية-البصيرة دار الخلدونية، 1998، 89 ص.

عادل لطفي بدارنه، *التصنيف العربي المعياري للمهن لسنة 2008 و دوره في إدارة و تنمية الموارد البشرية*، أوراق المؤتمر الثاني حول: إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات

الأردنية وخدمة المجتمع و كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

د. عبد الباسط عبد المعطي، *اتجاهات نظرية في علم الاجتماع*، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس، 1981.

د. عبد الحفيظ مقدّم : *المديرون ( دراسات نفسية-اجتماعية في المؤسسات الإقتصادية )*، جامعة الجزائر - معهد علم النفس، 1997، 324 ص .

عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، *ضوابط المعرفة وأصول الاستدلال و المناظرة*، دار القلم دمشق، 1993.

د. علي عسكر : *الدافعية في مجال العمل ( المؤسسة التربوية و قاهها البشرية )*، ذات السلاسل - الكويت، غير مؤرخ، 134 ص .

د. صلاح الدين عبد الباقي، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية، 2002، 424 ص.

أ.د. عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي*، دار وائل للنشر - عمّان، 2005، 624 ص.

د. فرج عبد القادر طه، *علم النفس الصناعي و التنظيمي*، الطبعة السادسة، دار المعارف، 1988.

كريستوف فريدريك فون برادن : *حرب الإبداع - فن الإدارة بالأفكار*، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2000، 257 ص.

مانفريك ماك، *فن إدارة البشر: نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة*، ترجمة: د. محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، 1999، 274 ص.

د. ماهر عبد القادر مُجَّد علي، *فلسفة العلوم*. الجزء الثاني: *المشكلات المعرفية*، ص 21، نقلا عن مُجَّد علي مُجَّد، *علم الاجتماع و المنهج العلمي*، دار المعرفة الجامعية، 1980

مجمع اللغة العربية. جمهورية مصر العربية، *المعجم الفلسفي*، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983

أ. د. مُجَّد الصيرفي، *هندسة الموارد البشرية*، مؤسسة حورس الدولية، 2006، 386 ص.

أ.د. مُجَّد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة و التنظيم*، دار وائل للنشر - عمان، ط. 3، 2008، 423 ص.

د. مُجَّد مرعي مرعي، *أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)*، دار الرضا للنشر، 2006، 410 ص.

مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع (جامعة اليرموك)، المؤتمر الأول حول *إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، 26-28 يونيو (حزيران) 2007، (مجموع المداخلات)، 691 + 24 ص.

مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع (جامعة اليرموك)، المؤتمر الثاني حول *إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات و السياسات المعاصرة*، 13-15 ماي (أيار) 2008، (مجموع المداخلات)، 816 + 56 ص.

مكتب العمل الدولي : *التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع النعارف* ، تقرير مقدّم للدورة 91 لمؤتملا العمل الدولي ، جنيف 2003 .

د. منذر واصف المصري، *التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة* ، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهرة 27-29/06/2006، مكتب العمل العربي . القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس . ليبيا

<http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc>

المهدي المنجرة : الحرب الحضارية الأولى . مستقبل الماضي و ماضي المستقبل، شركة الشهاب الجزائر، 1991، 463 ص .

موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002

د. نبيل مرسي و د. أحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية، 2007، 320 ص.

## (2) المراجع باللغات الأجنبية

Aktouf O., *Le travail industriel contre l'homme*, co-éd. ENL & OPU Alger, 1986, 365 p.

Aktouf A., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montreal, Les Presses de l'Université du Quebec, 1987.

Algérienne des Eaux (Direction des Ressources Humaines), *Manuel de procédures de Gestion des Ressources Humaines*, 2005.

Amadiou G.F., *Organisations et travail ( Coopération, conflit et marchandage )*, éd. Vuibert, 1993, 230 p.

Amadiou G.F. & Cadin L., *Compétence et organisation qualifiante*, éd. Economica – Paris, 1996, 110 p.

Anciaux J.P. , *L'entreprise apprenante : Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans l'organisation* , les éditions d'organisation, Paris 1994

Angers M., *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, éd. Casbah Université, Alger, 1997, 381 p.

Argyris C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995, 330 p.

Argyris C. & Schon D.A., *Apprentissage organisationnel ( Théorie, méthode, pratique )*, éd. De Boeck Université, 2002, 280 p.

Armstrong Michael, *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*, 10TH EDITION published by Kogan Page Limited, 2006, 982 p.

Aubret J. & al., *Savoir et pouvoir : les compétences en questions.* – PUF, Paris, 1993, 223 p.

Aubrun S. & Orofiamma R., *Les compétences de 3<sup>ème</sup> dimension : ouverture professionnelle ?*  
CNAM/C2F, Paris, 1990, 202 p.

Aumage M., *Optimisez vos Processus Administratifs*, Ed. d'organisation, 2004

Axelrod R.(dir.), *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, NJ: Princeton University Press 1976

Barker J., *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, New York, Harper, 1992.

Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale.* 9<sup>ème</sup> Conférence AIMS 2001 .

Barzucchetti S. & Claude J.F., *Evaluation de la formation et performance de l'entreprise (Diagnostic d'entreprise )*, éd. Liaisons – 1995 , 141 p.

Bastien S., *Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales*, RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140.

Belkadi F., *Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences*, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006** à L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté.

Bellingham Rick & Campanello Russell J., *HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development*, 2004, HRD Press, 188 p.

Benabou D., Bendiabdellah A. & Tabeti H., *Comprendre le Stress au travail pour en maîtriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un*

*échantillon de travailleurs algériens*, Actes du 2<sup>ème</sup> Colloque International d'Economie de la Santé : Santé et Sécurité au Travail, Développement et Mondialisation, Université de Béjaia, 06 et 07 juin 2009, pp. 89-100.

Benarrosh Y., *Le travail : Norme et signification*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail N° 04, Octobre 2000.

Bendiabdellah A., *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Cours de 1<sup>ère</sup> Année de Magistère ( non publié ) , Université de Tlemcen, 1994.

BENDIABDELLAH A., *Séminaire de Management des Ressources Humaines*, Cours Polycopié dispensé aux étudiants de Magister 2003-2004, ISECG – Mascara.

Bendiabdellah A.: " *Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'Heure des NTIC*, Revue Economie et Management N° 3 Mars 2004

Bergeron P., *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol. 24, n° 3, p.17- 22.

B. Girard, *Une Histoire des Théories du Management en France de 1800 à 1940*.  
<http://www.bernardgirard.com/Management.pdf>

Besseyre Des Horts C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, éd. d'organisation, Paris, 1988, 224 p.

Besson P. (Coord.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, éd. Vuibert, 1997, 220 p.

Bevers T., Gilbert V. & Hove H. V., *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique – Rapport 2007* Ed. Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Bruxelles, 2007.

BIT, *Changements dans le monde du travail*, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, 95<sup>ème</sup> Session , 2006, Genève.

Bonnardel S.M., *Pour un management conjoint des connaissances et des compétences*, IX<sup>ème</sup> Conférence de l' AIMS , Montpellier 2000.

Bontis N., " *Les indicateurs de l'immatériel*" in l' Expansion Management Review , décembre 1999, pp. 37 – 46.

Bouchez J-P., *Les nouveaux travailleurs du savoir*, éd. d'Organisation, 2004.



- Bougon, M. G. et al., *Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 1977 .
- Bounfour A., *Le management des ressources immatérielles*, éd. Dunod, Paris, 1998, 268 p.
- Bourreau C. et Mignotte G., *Politique de rémunération*, in Dimitri WEISS (Coord.), *La fonction ressources humaines*, Les éditions d'organisation, 1992, p. 643.
- Boyer A. & al., *Panorama de la gestion*, éd. Chihab-Alger, 1997, 293 p.
- Boyer L. et Equilbey N., *GRH. Nouvelles pratiques (Vade-mecum)*, éd. Ems, 2003, 349 p.
- Brabet J. (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, éd. Economica, Paris, 1993, 367 p.
- Brewerton P. & Millward L., *Organizational Research Methods: A Guide for Students and Researchers*, SAGE Publications, First published Ltd, 2001, 202 p.
- Brilman J., *L'entreprise réinventée*, éd. d'Organisation, 1995, 319 p.
- Brisebois A.R., *La compétence au travail : Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures (Université de Montréal) en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.) en sociologie, Septembre 2005.
- Bruck J.Y., *Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de knowledge management*, éd. d'Organisation 1999, 207 p.
- Bruyn S.T. *The human perspective in sociology*, The Methodology of Participant Observation. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1966.
- Burton R. M. & al., *Designing Organizations, 21<sup>st</sup> century approaches*, éd. Springer Science+Business Media, LLC, 2008, 238 p.
- Cabin P. & Ruano-Borbalan (dir.), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*, Les Editions Démos, 1999, 137 p.
- Calardyn C. & Lebourlay P. , " *Certifier pour valoriser* " , Personnel, ANDCP, n° 389, mai 1998, p. 68 – 70 .

Campbell D. & Craig T., *Organisations and the Business Environment*, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 696 p.

Campion M. & Thayer P., *Development and field of an interdisciplinary measure of job design*, Journal of Applied Psychology, Vol. 70, n 1, 1985, P. 29-43.

Campion M. & Thayer P., *Job design: approaches, outcomes, and trade-offs*, Organizational Dynamics, Vol. 14, 1985, P. 67-78.

Cappelli P. & al., *Change at Work*, Oxford University Press, New York, 1997, 276 p.

Carroll S.J., *"Business Strategies and compensation systems"*, in David B. Balkin et Luis Gomez-Mejia (Editors) *New perspective on compensation*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, (1987) pp. 343-355.

Caspar P. & Afriat C., *L'investissement intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel*, éd. Economica – Paris , 1988, 185 p.

Cazal D. & Dietrich A., *Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie ?* , Les cahiers de la Recherche – CLAREE / UPRESA CNRS , Janvier 2003 [www.iae.univ-lille1.fr](http://www.iae.univ-lille1.fr)

Centre pour la Recherche et l' Innovation dans l' Enseignement, " *L' investissement dans le capital humain*", éd .OCDE Paris , 1998

CERPEQ, *Fiches référentielles du secteur : Ressources en eaux*, Projet Algéro-Canadien, Septembre 2006.

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](http://www.ccip93.fr/upload/lettrehr/032004_gestion%20previsionnelle.pdf))

Chaput L. (Coord.), *Modèles contemporains en gestion. Un nouveau paradigme, la performance*, Presses universitaires du Québec, 2007, 230 p.

Chatzis K. et al., *L'Accord A. Cap 2000 : La logique compétence à l'épreuve des faits*, in Travail et emploi, N° 64, 1995, pp. 35-47.

Child J., *Organization : a guide to problems and practice*, Harper & Row, 1977.

Cîteau J.P., *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin, 2002,

CNES, *Etude sur la maîtrise de la globalisation : Une nécessité pour les plus faibles*, Bulletin Officiel N° 11.

CNPF, *Objectifs compétences* : Journées internationales de la formation 1998 :

- \* Tome 1 : La compétence professionnelle enjeu stratégique, 74 p.
- \* Tome 2 : Les pratiques internationales en matière de compétence, 75 p.
- \* Tome 3 : Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétence, 40 p.
- \* Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, 88 p.
- \* Tome 5 : Acquérir et développer les compétences professionnelles, 70 p.
- \* Tome 6 : Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, 88 p.
- \* Tome 7 : Les effets de la logique compétence professionnelle sur l'acte de former , 100 p.
- \* Tome 8 : Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles, 75 p.
- \* Tome 9 : Compétence professionnelle et dialogue social, 72 p.
- \* Tome 10 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences : Service à la personne; 64 p.
- \* Tome 11 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), 96 p.

CNFPT/DDCT, *Référentiels d'emploi-activités-compétences , Guide méthodologique*, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001

Cohen D., *Nouvelle économie*, La documentation française, Paris, 1998.

Cohen E., *Dictionnaire de gestion*, Casbah Editions, Alger, 1998, 398 p.

Cohen G.S., *De la guerre industrielle*, éd. Dunod, Paris, 1991, 230 p.

Collerette P., Delisle G. et Perron R., *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*, Presses universitaires du Québec, 2002, 173 p.

Collis D.J. & Montgomery C.A., *competing on resources strategy in the 1990s* , Harvard Business Review , jul – aug. 1995 , p. 118 -128.

Combessie J.C., *La méthode en sociologie*, éd. Casbah, 1998, 123 p.

Cordellier S. & Doutaut F., *La mondialisation : Au-delà des mythes*, Casbah éditions – Alger, 1997, 174 p.

Cossette P., *Les cartes cognitives au service de l'étude de l'organisation*, in Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

Cossette P. et Audet M., *Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?*, in Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

Cossette P., *La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'œuvre d'une nouvelle approche*, M@n@gement, 11 :3,2008, P. 259-281.

Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, Collection dirigée par Desreumaux A. et Verstraete T., septembre 2003.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, éd. Du Seuil, 1963, 382 p.

Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*. Editions du Seuil, 1994, Paris.

Daft R.L., *Organization, Theory and Design*, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001,

Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, éd. d'organisation, 2001,348 p.

De Maricourt R., *Les Samourais du management*, éd. Vuibert, 1993, 250 p.

De Sitter U. et al., *From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs*, Human Relations, Vol. 50, N° 5, May 1997; P. 497-534.

De Terssac G., *Le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales*, in Recherche et Ergonomie, 1998  
<http://www.ergonomie-self.org>

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 P., *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994.

Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; *Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychosociale*, Février 2005. (Cette brochure peut être consultée sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale )  
<http://www.meta.fgov.be>

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

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

- Donnadieu G & Denimal P., *Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, éd. Liaisons, Paris, 1993, 186 p.
- Dousset A., *Entreprises : Développer vos compétences*, éd. Entente, Paris, 1990, 205 p.
- Drancourt M., *La fin du travail*, Hachette, 1984, 329 p.
- Drucker P., *La nouvelle politique de la direction des entreprises*, Paris, Editions d'organisation 1975.
- Drucker P., *Le management en question*, Tendances Actuelles, 1976, 240 p.
- Drucker P., *L'entreprise face à la crise mondiale*, InterEditions, Paris 1981, 248 p.
- Drucker P., *Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin de siècle*, éd. Dunod, Paris, 1993, 240 p.
- Duizabo S. & Guillaume N., " *Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises* " , GRES Université Paris Dauphine.
- Dupuy Y., Kalika M., Marmuse C. & Trahand J, *Les systèmes de gestion ( Introduction au "Soft" management )*, éd. Vuibert, 1989, 232 p.
- Durand T., *Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre*, Conférence AIMS, Montreal, 1997.  
<http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>
- Eden C. et al., *Thinking in Organizations*, London: Macmillan. 1979
- Edmans A., *Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices*, janvier 2008. <http://ssrn.com/abstract=985735>.
- Eduscol, *management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Les actes de la DGESCO, 14 juin 2006.
- Ettighoffer D. (Coord.), *Le travail au XXIème siècle, mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information*, Ouvrage collectif, Ed. Dunod, 1995.
- Eustache D. *Individualisation des salaires et flexibilité*, Travail et Emploi, 1986, 29
- Faure G., *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, ed Dunod, 1991
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, ENAG / Editions, Alger, 1990, 202 p.

- Ferréol G. et Deubel P., *Economie du travail*, éd. Armand Colin, 1990, 192 p.
- Filleau M.G. et Marques-Ripoull C., *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, éd. Ellipses, 1999, 256 p.
- Flannery T.P. & al., *People, Performance and Pay*, The free press, 1996
- Foray D., *L'Economie de la Connaissance*, La Découverte, Repère, Paris, 2002.
- François A.R., *Manuel d'organisations*, Tome 1 : *Organisation du travail*, Les éditions d'organisation, 1978, 278 p.
- Friedrichs J. & Ludtke H., *Participant Observer, Theory and practice*, Farnborough, Hants, Mass., Lexington Books, 1975.
- Gary J., *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4<sup>th</sup> ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.
- Gendre-Aegerter D., *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), 2008.
- Gerhart B., *Compensation Strategy and Organizational Performance*, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , *Compensation in Organizations: Current Research & Practice*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2000 P. 151-194.
- Gilbert P. & Thonville R., *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, ESF – Paris, 1990, 208 p.
- Gillet B., *Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail* , Ed. d'Organisation, 1973, 256 p.
- Godeluck S., *Le Boom de la Netéconomie. Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique ?* La Découverte, Paris, 2000
- Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, éd. Dunod, Paris, 1997.  
Tome 1 : Une indisciplinette intellectuelle, 260 p.  
Tome 2 : L'art et la méthode, 359 p.
- Graham H.T., *Human Resources Management*, 6<sup>th</sup> Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989,

Grandjean C., *l'Individualisation des Salaires*, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi N° 2, 1987

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

Guérard S., *Les impacts de la structure organisationnelle sur la performance des processus de prise de décision dans les régions régionales de la santé et des services sociaux*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures (HEC Montréal) en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), aout 2003.

Gunia N., *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I – Sciences Sociales, 2002.

Gunnigle P., Morley M. & Kelly J. (Guest Editors), *Human resource management, employee relations and the labour market*, Employee Relations, Volume 24, Number 4, 2002, pp. 363-470.

Gupta N., Jenkins D. et Currington W., *Paying or knowledge, Myths and realities*, National Productivity Review, Vol. 5, N° 2, 1986, pp. 107-123.

Hadj Nacer A.R. (dir) , *Les Cahiers de la Reforme*, N° 1,;ENAG / EDITIONS – 1990, 224 P.

Hamadouche A., *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, éd. Chihab-Alger,1997,181 p.

Hambrick D.C. & Snow C.C., "*Strategic reward systems*", in C.C. Snow (ed.), *Strategy, organization design and human resource management*, Greenwich CT : JAI, (1989) pp.929-964.

Hammer M. & Champy J., *Le Reengineering*, éd. Dunod, 1993,

Hammouda N., *Le système d'information sur le marché du travail : Bilan et perspectives*,  
<http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf>

Harre R., *The principles of science. An introduction survey*, Oxford University Press, 1984.

Harris M. M., *Handbook of research in international human resources*, éd. Taylor & Francis Group, LLC, 2008, 271 p.

HBR, Business Classics : *Fifteen Key Concepts for Managerial Success* (Selected articles from past issues of the Harvard Business Review), 1991, 181 p.

HBR, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur *le Management du Savoir en pratique*, éd. d'Organisation, 2003, 254 p.

Held D., *La gestion des compétences*, Revue Economique et Sociale, Septembre 1995.

Held D. & Riss J.M., *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante*, Employeur Suisse, N° 13, 1998.

Hellriegel . Slocum . Woodman, *Management des organisations*, éd. DE Boeck Université, 1993, 693 p.

Henninger-Vacher Marie-Christine, *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Toulouse 1, sd. Bruno Sire (2000)

Henninger M.C., *Perspective stratégique de la rémunération : du discours à la pratique*, Les notes du LIRHE, Note n° 362, Mars 2002, <http://lirhe.univ-tlse1.fr/publications/notes/362-02.pdf>

Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.

Holveck A., Mull C. et Gewinner G., *Organisation des entreprises*, Delagrave, 1971, 315 p.

IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), *Guide Méthodologique du Travail en Commun*, Avril, 2005 [www.sir-poitou-charentes.org](http://www.sir-poitou-charentes.org)  
[www.atlantic-info.com](http://www.atlantic-info.com) [www.iaat.org](http://www.iaat.org)

Jaccard P., *Histoire sociale du travail de l'antiquité à nos jours*. Paris, Payot, 1960, 385 p.

Jardillier P., *Le développement humain dans l'entreprise*, Paris,. PUF, 1986

Jolis N., *Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence*, éd d'Organisation – Paris, 1997, 128 p.



Joras M., *Le bilan des compétences*, PUF, Paris, 1995, 127 p.

Kalika M., " *L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie ?* ", Revue Française de Gestion n° 50, 1985.

Kalika M., " *Structures d'entreprises , réalités , déterminants , performances* " , Economica 1988.

Kalika M., "*L' Emergence du e-management*", Cahier de Recherche n° 57, CREPA 2000

Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., *The Job Content Questionnaire(JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics*. Occup Health Psychol 1998; 3; p. 322-55.

Katz C. et Baitsch C., *L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes : ABAKABA et VIWIV*, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zurich, 1996, 160 p.

Katz R.L., *Skills of an affective administrator*, in Harvard Business Review, September-october 1974 , n° 74509 (HBR, Business Classics: *Fifteen Keys Concepts for Managerial Success*, USA, 1991, p. 23-35 )

Koenig G. (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, éd. Economica, 1999, 263 p.

Kern J. & Slocum J.W., *Managing Corporate Culture through Reward Systems*, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 4, P. 130-138, Reprinted from AME 1987, Vol. 1, No.2

Klarsfeld A. et S. St-Onge, *La remuneration des competences: Théorie et pratique*, in Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000. J.M. Peretti et P. Roussel, dir. Paris, Ed. Vuibert, Collection entreprendre, Série Vital Roux, 2000, pp. 65-80.

Koenig G., *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIè siècle*, 2d. Economica, 1999, 251 p.

Koenig G., *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, Novembre 1993, Pp. 4-17.

Koontz H. & O'Donnell, *Management : principes et méthodes de gestion*, Mc Graw-Hill, 1980, 617 p.

Lacono G., *Gestion des Ressources Humaines*, éd. Casbah, Alger, 2004, 296 p.

Lalive d'epinay, Christian, « *Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours* », in : De Coster, M. & Pichault, Fr. (dirs.), *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck Université, 1994, p. 55-82.

Lamarque E., " *Les activités clés des métiers bancaires* ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin 1999, pp. 135 - 158

Lamarque E., " *Peut-on identifier les compétences d'une organisation ?* ", IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

Lamotte B., *Individualisation des salaires et organization du travail: quelles relations?*, Travail et emploi, N° 57, P. 48 – 59.

Landier A., Nair V. B., *Investing for Change: Profit from Responsible Investment*, Oxford University Press, New York, 2009.

Larmande F, *Contributions à l'analyse économique de la rémunération des dirigeants*, Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique en Sciences de l'Homme et de la Société, Spécialité : Economie, 2003

Larry E. Greiner, " *Evolution and Revolution as Organizations Grow* ", Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.

Lawler E., *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1990,

Lawler E.E. & al., *Creating high performance organizations*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.

Lawrence P. R. & Lorsch J. W., *Adapter les structures de l'entreprise* , les Editions d'Organisation, 1989 (Traduction française).

Le Boterf G., *De la compétence : essai sue un attracteur étrange*, éd. d'Organisation, Paris, 1994, 176 p .

Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, éd. d'Organisation – Paris, 1997, 295 p.

Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, éd. d'Organisation, 2000, 205 p.

Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3<sup>ème</sup> éd., PUF, 1990,

Le Quéau P., *Comment négocier une augmentation de salaire avec votre patron*, éd. Dunod, 1991, 141 p.

Liaroutzos O. et Sulzer E. (Coord.), *La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier*, CEREQ, Relief.14, février 2006.

Liebowitz J. & Beckman T., " *Knowledge organizations : What every manager should know* " éd. CRC Press LLC Florida , 1998.

Lorenz E et Valeyre A., *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail N° 32, juin 2004.

Lorino P., *L'économiste et le manager*, ENAG / Edition, Alger, 1991, 260 p.

Losey M. & al., *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005, 424 p.

Louart P., *Enjeux et mesure d'une GRH performante*", Fericelli A-M & Sire B., éd. Economica, pp. 1-15

Lynch Thomas D. & Cruise Peter L., *Handbook of Organization Theory and Management. The Philosophical Approach*, éd. Taylor & Francis Group, LLC, Second Edition, 2006, 856 p.

Lyndall U., *Axioms of organisation* , Public Administration Magazine , London , Oct 1955, P. 348-349.

Mack M., *L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

Mahy B., Plasman R. & Rycx F. (Guest Editors), *HRM and job performance incentives*, International Journal of Manpower, Volume 26, Number 7/8, 2005, pp. 612-749.

MAIER F., *Les femmes et la restructuration de l'emploi : l'emploi à temps partiel*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 1991, p.7, (OCDE/GD (91) 211).

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](http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf))

Malglaive G., *Enseigner à des adultes: travail et pédagogie*.- Puf, Paris 1990, 288 p.

Malinowski B., *Les dynamiques de l'évolution culturelle. Recherche sur les relations raciales en Afrique*. Traduit de l'anglais par Georgette Rintzler. Paris : Payot, Éditeur, 1970.

Manganelli R.L. & Klein M.M., *The Reengineering Handbook : A step-by-step Guide to Business Transformation*, Amacon, 1994.

Marbach V., *Rémunération des compétences : proposition de typologie*, GREGOR, Cahier de recherche, Paris, 04/1996

Mathis R.L. & Jackson J.H., *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western Educational Publishing, 1999.

Mecif H., *Emplois et compétences à SONATRACH : Vers un Observatoire des métiers*, in Synergies, La Revue RH N° 14, Décembre 2008.

Meignant A., *Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action*, éd. Liaisons, 1995, 151 p.

Meignant A., " *Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme* ", Personnel n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85

Meignant A., *Ressources Humaines : Déployer la Stratégie*, Editions Liaisons, 2000

Merie V. & Bertrand O., *Le système des National Vocational Qualifications en Grande Bretagne*, Formation – Emploi n° 43, CEREQ, juillet – septembre 1993

Métais E., *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*, Thèse de Doctorat en Gestion, IAE d' Aix-en-Provence, Décembre 1997.

Minet F., *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*, éd. L'Harmattan, Paris, 1995, 156 p.

Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'Etat / DGAFP (République Française), *La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences. Guide Méthodologique*, juin 2001.

Ministère de l'équipement, du transport, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer (République française), Direction du personnel, des services et de la modernisation, *Guide pour conduire et rédiger le compte rendu d'un entretien d'évaluation*, Décembre 2004, [http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_pour\\_la\\_conduite\\_de\\_l\\_entretien\\_d\\_evaluation\\_cle78291f.pdf](http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_pour_la_conduite_de_l_entretien_d_evaluation_cle78291f.pdf)

Ministère fédéral de l'emploi, Administration de l'hygiène et de la médecine du travail – Bruxelles, *L'analyse des risques*, Octobre 2002, 58 p.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, éd. d'organisation – Paris / éd. Agence d'ARC Inc – Montréal, 1982, 434 p.

Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, éd. d'organisation, 1990, 570 p.

Mottay D., *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001 <http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

Mottez B., *La Sociologie Industrielle*, Coll. Que sais-je ?, éd. PUF, 1987, 126 p.

Mucchielli R., *L'étude des postes de travail* ( Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F , 1979, 102 + 50 p.

Neff W. S., *Work and human behaviour* , New York, Alherton, 1968.

Office Internationale de l'eau (OIE), *Analyse fonctionnelle des entreprises d'eau : Procédures et fiches d'enquêtes*, Programme de coopération avec l'Algérie / ADE, 2002.

Ohmae K., " *Le génie du stratège* " , éd. Dunod 1991

OIT, **TENDANCES MONDIALES DE L'EMPLOI**, JANVIER 2008

ONUUDI, *Rapport sur le Développement Industriel 2002 / 2003 (La Compétitivité par l'Innovation et l'Apprentissage)* , Vienne 2002

- Ourouk , "*Le Knowledge Management*", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999
- PAPIN R., " *LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants* ", éd. Dunod 1985
- Pariat L. & Real J., *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle*, Edition du CEFRIO, Québec 2000.
- Penavla J.M., *La modelisation par les systemes complexes*, These de Doctorat, Université de Paris Sud, Decembre 1997.
- Peneff J., *Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine*, in Sociologie du travail, 38, n° 1 / 96, p. 26.
- Penrose E., *The theory of the growth firm*, Oxford University Press, 1959.
- Perroux F., *Aliénation et société industrielle*, éd. Gallimard, 1970, 183 p.
- Picard D., *La veille sociale : Prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, éd. Vuibert, 1991, 20 p.
- Pinsonneault A. et Boisvert M., « *Le télétravail : l'organisation de demain?* », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996,
- Plane J.M., *Théorie des organisations* , Collect. Les topos , éd. Dunod, Paris , 2000 , 126 p.
- Poels F., *Job evaluation and remuneration strategies: How to set up and run an effective system*, Kogan page, 1997, 270 p.
- Porter M., *Towards a dynamic theory of strategy*, in Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, p. 95-117.
- Prax J.Y., *Le manuel du Knowledge Management (Une approche de 2<sup>ème</sup> génération)*, éd. Dunod, Paris 2003,
- Probst G.J.B. & al., *Organisations et management*, éd. d'Organisation, 1997 :  
Livre I : Structurer l'organisation, 178 p.  
Livre II : Gérer le changement organisationnel, 267 p.  
Livre III : Guider le développement de l'entreprise, 264 p.

Probst G.J.B. & Buchel B., *La pratique de l'entreprise apprenante*, éd. d'organisation, Paris, 1994, 213 p.

Proudhon J.P., *De la création de l'ordre dans l'humanité*, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1<sup>ère</sup> édition : 1843).

Proulx S., *Le livre noir des multinationales américaines*, éd. ViaMedias, 2005, 189 p..

Rabardel P. "*Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées*" In Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., "*Représentations pour l'action*", éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

Rayer J., *Paroles de DRH : La fonction ressources humaines en évolution*, éd. d'Organisation – Paris, 1991, 138 p.

Réal J. & Pariat I., *Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle*, CEFRIO, Octobre 2000, 73 p.

Reich R., *L'économie mondialisée*, éd. Dunod , Paris , 1997, 336 p.

Rey B., *Les compétences transversales en question*, ESF – Paris, 1996, 216 p.

Rothwell W. J. & Kazanas H. C., *Planning and Managing Human Resources : Strategic Planning for Human Resources Management*, Second Edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 2003, 582p.

Rouleau L., *Théories des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 2007

Ruano-Borbalan J.C. (Dir.), *Savoirs et Compétences en éducation*, formation et organisation, Actes de forum, éd. Démos, 190 p.

Sandole Dennis J. D. & al., *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*, éd. Routledge, First published 2009, 543 p.

Sarah Methven & An Dewaele, *Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire*,  
[http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note\\_synthese\\_formation\\_diagnostic\\_organisationnel\\_avec\\_un\\_partenaire.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf)

SAY J. B., *Traité d'économie politique* , éd ENAG 1990 , T. 1, 386 p.

Scheid J.C., *Les grands auteurs en organisations*, éd. Dunod, 1980, 239 p.

- Ségal E., *Les compétences relationnelles en question*, Centre Pierre Naville, mai 2005.
- Seguin F. & Chanlat J. F., *L'analyse des organisations – une anthropologie sociologique* – Tome 1 : Les théories de l'organisation, éd. Gaetan Morin, Montreal, 1992, P. 35.
- Senge P., *La 5ème discipline*, Paris, First 1991
- Seymour W.D., *Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition*, *Trav. Hum.*, 1951, 2, p. 216-227.
- Shepherd Andrew, **Hierarchical Task Analysis**, éd. Taylor & Francis, First published 2001, 271p.
- Shimizu K., *Le toyotisme*, Collection Approches, Casbah Editions, Alger 1999, 119 p.
- Simon J., *Le Travail*, 4<sup>ème</sup> édition, Librairie Internationale Paris, 1867.
- Sire B., *Clarification des concepts, Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications*, le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG
- Sire B., *La Gestion Stratégique des Rémunérations*, Editions Liaisons, 1993, Cité par A. Meignant : RH, P. 310.
- Sire B. (dir.), *Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec*, rapport pour le Commissariat général au plan, Octobre 1998.
- Suavet T., *Dictionnaire économique et social* ( 3 – Initiation économique ), Les éditions ouvrières, Paris, 1962, 442 p.
- Tabatoni P. & Jarniou P.: *Les Systèmes de Gestion, Politiques et Structures*, Paris, PUF, 1975
- Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.
- Tallard M., *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : Genèse et évolution*, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.
- Tarondeau J.C., *Le management des savoirs*, coll. Que sais-je?, PUF-Paris, 1998, 127 p.



Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, ENAG / Editions, Alger, 1992, 306 p.

Terboubi N., *L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage.*, Note de recherche de la chaire Bell en Technologies et organisation du travail, Sept. 2000, 129 p.

Terry G.R. & Franklin S.G., *Les principes du management*, éd. Economica, 8<sup>ème</sup> édition, 1985, 696 p.

Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

Thiétart R.A. & coll., *Méthodes de recherche en management*, éd. Dunod, 1999, 535 p.

Thomas R., *The organizational climate of schools*. The journal of educational administration, 22 (4), 1976, 442-463.

Thompson V.A., *Comportement bureaucratique et organisation moderne*, éd. Hommes et Techniques, 1966, 178 p.

Thornhill A., Saunders M. N.K. & Skinner D. (Guest Editors), *HRM and change*, Personnel Review, Volume 33, Number 2, 2004 (Special Issue), pp. 156-266.

Tremblay M. et Sire B., *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?*, Revue Française de Gestion, Vol 21, N° 2, Nov.-déc. 1999, p. 129-139.

Troy K., *Change management : an overview of current initiatives*, The Conference Board : A research Report, Ed. The Conference Board, 1994.

Tywoniak S.A., *Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique*, Conférence AIMS, HEC Montréal 1997.

UBS, *Prix et Salaires*, éditions 2003 et 2006

Wallace M.J., "Strategic use of compensation : key questions managers should ask", Topics in total compensation, vol.2, n°2, (1987) pp.167-185.

Weiss D. (Dir.), *La fonction Ressources Humaines*, éd. d'Organisation, 1992, 784 p.

Weil S., *La condition ouvrière*, Les Éditions Gallimard, Paris, 1951.

Werner S. & Word S.G., *Recent Compensation Research. An Eclectic Review*, HRM Review N° 14, 2004, P. 201-224.

Wernerfelt B., *A resource – based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984.

Werther W.B. & Davis K., *Human resources and personnel management*, Fifth Edition, Mc Graw Hill, 1996, 637 P

Zand D.E., "*Information, Organization and Power*", New York, Mc Graw Hill, 1981

Zarifian P., *L'émergence du modèle de la compétence*, in F. Stankiewicz, dir., Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, Paris, Economica, 1988, pp : 77-82.

Zarifian P., *Objectif compétence*, éd. Liaisons, 1999.

Zarifian P., *Le modèle de la compétence (Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions)*, éd. Liaisons, 2001, 114 p.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
09	مقدمة عامة
15	<b>الفصل الأول</b> التطور التاريخي لتنظيم العمل و مبررات تجديد مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف
17	المبحث الأول: العمل البشري و المرتكزات الأساسية لتنظيمه
18	المطلب الأول: العمل و أساليب تنظيمه (محاولة لتعريف و توصيف المفاهيم الأساسية)
18	1 - العمل البشري: ماهيته و طبيعته
26	2 - تنظيم العمل
32	المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل
33	1 - تقسيم العمل
38	2 - الهيكلة التنظيمية
45	المطلب الثالث: دراسة و تحليل مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية
45	1- ماهية مناصب العمل و مواصفاتها
50	2- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها
61	3- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية
64	المبحث الثاني: تطور الفكر التنظيمي و الأشكال الجديدة لتنظيم العمل
65	المطلب الأول: تطور الفكر التنظيمي ( من الطريقة الوحيدة المثلى إلى المرونة التنظيمية)
67	1 - النظريات الكلاسيكية
71	2 - حركة العلاقات الإنسانية
76	3 - النظريات الحديثة
86	المطلب الثاني: الأشكال الجديدة لتنظيم العمل
86	1- المرونة التنظيمية
91	2- الأشكال التنظيمية الجديدة
97	المطلب الثالث: التغير التنظيمي و تحولات عالم الشغل
98	1- التغيير التنظيمي
108	2- تحولات عالم الشغل
117	<b>الفصل الثاني</b> بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة
119	المبحث الأول: بروز نموذج الكفاءات
120	المطلب الأول: الكفاءات: محاولة تعريف و تصنيف
120	1- تعريف الكفاءات

129	2- تصنيف و ترتيب الكفاءات
140	المطلب الثاني: الأسس النظرية لنموذج الكفاءات
140	1- محدودية نظريات الموارد
141	2- أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات
142	3- الكفاءات بين البعدين البشري و الاستراتيجي
145	المبحث الثاني: الديناميكية المهنية الجديدة و تطور أنماط الإدارة البشرية
146	المطلب الأول: الديناميكية المهنية الجديدة
147	1 - الاحترافية
148	2 - القابلية للاستخدام
150	3 - الحركية المهنية
151	4 - تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات
152	المطلب الثاني: تطور أنماط الإدارة البشرية
152	1 - تخطيط المسار المهني الفردي
154	2 - من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة"
155	3 - من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل
157	4- انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب و بنيتها الوظيفية
	<b>الفصل الثالث</b>
163	<b>المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل</b>
165	المبحث الأول: الخلفية التاريخية لتحليل العمل
167	المطلب الأول: التجارب التaylorية
167	1- تجربة تحميل و تفريغ سبائك الحديد
168	2- تجربة الجرف في مصانع الفولاذ
169	3- تجربة بناء جدران من الأجر
169	4- تجربة مراقبة الكريات الفولاذية لصناعة الدراجات الهوائية
170	5- تقييم التجارب التaylorية
173	المطلب الثاني: التحاليل التقنية - النفسية و السيكوتقنية للعمل
174	1- أبحاث هاوثرن
180	2- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل
183	المبحث الثاني: المناهج التقليدية لتحليل العمل
183	المطلب الأول: المناهج المباشرة لتحليل العمل
184	1- الطرق الاستفسارية
187	2- طرق الملاحظة المباشرة
188	3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات
191	4- تحليل العمل بالاستنبار أو تقنية الملاحظات الأنبية
192	المطلب الثاني: المناهج غير المباشرة لتحليل العمل
192	1- دراسة آثار العمل
194	2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

196	3- مناهج التحليل الإشاري للعمل
198	4- التحليل السيكولوجي للعمل
198	5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة
199	المطلب الثالث: توصيف مناصب العمل
199	1- معالجة البيانات و استقرار نتائج التحليل
200	2- كتابة بطاقات توصيف المناصب
202	3- محتويات بطاقة توصيف المناصب
	<b>الفصل الرابع</b>
205	<b>المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف</b>
207	المبحث الأول: الأسس النظرية و المقترضات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي
208	المطلب الأول: الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي
208	1- إسهامات النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي
213	2- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي
215	3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"
216	المطلب الثاني: المقترضات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي
217	1- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات G P E C
219	2- المدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات
222	3- رسمة المعارف و الكفاءات
225	المبحث الثاني: التحليل الأرخونومي و السيكوسوسولوجي للعمل
225	المطلب الأول: مناهج التحليل الأرخونومي للعمل
225	1- المناهج المرتكزة على دور الآلات
227	2- المناهج المرتكزة على دور العمال
231	3- المنهجية التركيبية: جداول المراقبة
234	4- مناهج التحليل الخاصة بالحوادث
235	5- الإستراتيجية الوقائية الشاملة SOBANE
238	المطلب الثاني: مناهج التحليل السيكوسوسولوجي للعمل
238	1- طريقة تحليل الأعباء النفسية - الاجتماعية Methode WEBA
239	2- طريقة قياس الضغط الذهني
240	3- استبيانات الصحة النفسية
243	المبحث الثالث: مناهج التحليل التنظيمي
245	المطلب الأول: التحليل التنظيمي (مفهومه، أهدافه و أدوات تنفيذه)
249	1- مجالات التحليل التنظيمي
250	2- مراحل التحليل التنظيمي
251	3- أدوات التحليل التنظيمي
253	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في التحليل التنظيمي
253	1- دوائر الجودة الشاملة

256	2- تحليل سلسلة القيمة
257	3- الهندسة الإدارية أو الهندرة
263	4- التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة
266	المبحث الرابع: مناهج التحليل الوظيفي
267	المطلب الأول: التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل
267	1- التحليل الوظيفي لمناصب العمل <i>Functional Job Analysis (FJA)</i>
268	2- استبيان تحليل الوضعية <i>The Position Analysis Questionnaire (PAQ)</i>
269	3- استبيان توصيف الوضعية <i>The Position Description Questionnaire (PDQ)</i>
269	4- نظام مصفوفة معلومات العمل <i>The Job Information Matrix System (JIMS)</i>
269	5- مقارنة تحليل عناصر العمل <i>The Job Element Approach</i>
270	6- مقارنة جرد العمل <i>The Task Inventory Approach</i>
270	7- جرد التحليل المهني <i>The Occupational Analysis Inventory (OAI)</i>
271	8- نظام تقييم الأداء <i>The Work Performance Survey System (WPSS)</i>
271	المطلب الثاني: مناهج تصميم العمل
272	1- نموذج <i>RTA</i>
273	2- نموذج خصائص العمل
275	3- نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية
275	4- المقارنة المتداخلة المواد المعرفية
277	5- مقارنة تمييز أدوار العمل <i>Job-Role Differentiation (JRD)</i>
278	6- المقارنة التكاملية
279	المطلب الثالث: مناهج تحليل وضعيات العمل
281	1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية <i>CNFPT</i>
284	2- المناهج ثلاثية الأبعاد
287	المطلب الرابع: مناهج التحليل الوظيفي المبينة على مدخل الكفاءات
287	1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية <i>Méthode ETED</i>
293	2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات <i>La Méthode ADAC</i>
296	3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين <i>Méthode DACUM</i>
	<b>الفصل الخامس</b>
301	دعائم تطوير مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف
304	المبحث الأول: تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي على مستوى المنظمات
305	المطلب الأول: اقتراح منهج جديد لتحليل و توصيف الوظائف (التحليل الذاتي بالمرافقة)

307	1- مميزات و خصائص التحليل الذاتي بالمرافقة
310	2- شروط و كفايات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة
312	3- تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف
314	المطلب الثاني: اقتراح نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)
314	1- مفهوم و أنواع اليقظة
316	2- اليقظة الوظيفية
319	المطلب الثالث: استعمال أدوات المتابعة و التقييم لأغراض التحليل الوظيفي
319	1- بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة <i>Fiche de suivi quotidien des activités</i>
321	2- المقابلات الدورية للتقييم <i>Entretiens périodiques d'évaluation</i>
323	المبحث الثاني: التدابير المساعدة لتطوير التحليل الوظيفي على المستوى الوطني
324	المطلب الأول: اقتراح تأسيس مرصد وطني لتطور المهن و الوظائف
326	1- المعهد الوطني للعمل <i>INT</i> و مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات <i>CERPEQ</i>
328	2- دور المرصد الوطني للمهن و أهميته
330	3- مبادرة سوناتراك: إنشاء مرصد للمهن
331	المطلب الثاني: اقتراح تطوير المدونة الوطنية للوظائف
332	1- مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن
334	2- التصنيفات المعيارية المرجعية للمهن و الوظائف
336	3- المدونة الوطنية للمهن: الواقع و التطلعات
341	المطلب الثالث: اقتراح اعتماد نظام وطني أو أنظمة قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية
341	1- الخبرة المهنية و التعلم
344	2- الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية و الإشهاد على الكفاءات
351	خاتمة عامة
355	قائمة المراجع
383	الفهارس

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
63	إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل	1-1
82	التشكيلات الهيكلية حسب H. Mintzberg	2-1
91	النجاحة في النظامين الياباني و الغربي	3-1
94	المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية	4-1
100	الأنواع الثلاثة للتغيير	5-1
106	مناهج التطوير التنظيمي	6-1
112	تطور التشغيل النسوي في الجزائر خلال الفترة 1998-2003	7-1
138	المستويات التدرجية للكفاءات	1-2
139	فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات	2-2
139	متغيرات نموذج Atkinson	3-2
144	الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي	4-2
155	الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب Miles & snow	5-2
172	طريقة دراسة الحركات و الوقت كما أجراها تايلور	1-3
186	نموذج بطاقة المتابعة الذاتية	2-3
190	نظام الترميز ASME	3-3
212	مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية	1-4
242	تقييم القلق في العمل	2-4
251	مراحل التحليل التنظيمي	3-4
252	أدوات التحليل التنظيمي	4-4
259	مقارنة بين الهندسة الإدارية و مناهج التغيير الأخرى	5-4
282	مقومات طريقة CNFPT	6-4
337	المجموعات و المجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف	1-5



## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
52	المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل	1-1
63	المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل	2-1
66	مصنوفة A. Scott	3-1
73	هرم الحاجات لماسلو	4-1
81	مصنوفة تحليل المحيط لـ H. Mintzberg	5-1
85	التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي	6-1
104	نموذج التغيير بمنهجية النظم	7-1
111	التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007	8-1
113	تطور التشغيل النسوي في العالم	9-1
126	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	1-2
128	المعارف و الكفاءات حسب Grundstein	2-2
131	توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية	3-2
141	تطور التفكير الإستراتيجي	4-2
149	عوامل القابلية للاستخدام	5-2
209	العناصر الأساسية للنظام	1-4
218	مسار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	2-4
220	نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات	3-4
228	تحليل المهمة	4-4
246	معايير التشخيص التنظيمي	5-4
247	المستويات المختلفة لدعم القدرات التنظيمية	6-4
248	مصنوفة Matrice SWOT	7-4
257	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	8-4
258	تمثيل أحد المسارات	9-4
225	الخريطة المعرفية باعتبارها تمثلا للتمثلات	10-4
274	نموذج خصائص العمل	11-4
283	تجميع وضعيات العمل	12-4
285	الأقطاب الثلاثة لنموذج Rabardel	13-4
286	تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE	14-4
297	تفكيك العمل	15-4
298	مثال لقائمة مهام	16-4
320	نموذج بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة	1-5
340	نموذج البطاقة المرجعية CERPEQ-CIDE	2-5

## المؤلفان في سطور



البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام من مواليد 1949 بسعيدة، خريج جامعة UCL (Louvain-Belgique) سنة 1979، أستاذ التعليم العالي و مدير بحث في إدارة الأعمال، يشغل حاليا منصب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير بجامعة تلمسان. نشر عشرات البحوث و الدراسات العلمية وأشرف على عشرات رسائل الدكتوراه بالإضافة إلى إشرافه و مساهمته في العديد من المشاريع العلمية.

البروفيسور ثابتي الحبيب من مواليد 1959 بمعسكر، خريج المدرسة الوطنية للإدارة و متحصل على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في التسيير الجامعي، على شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الاقتصادية و على شهادة الدكتوراه في علم التسيير. يشغل منصب أستاذ التعليم العالي في جامعة معسكر و مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات. نشر العديد من المؤلفات و المقالات العلمية في مجلات متخصصة و شارك في عشرات المنتقيات العلمية الوطنية و الدولية.

