

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاڊيكي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

### الهندسة الوظيفية اداة لتطوير الاداء بالمؤسسة

تحت اشراف المؤطر الجامعي :

مقدمة من طرف الطالبين :

الاستاد بن شني عبد القادر

مركاك طاهر

رجال هشام عبد الفتاح

اعضاء لجنة المراقبة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بسادات كريمة	استادة محاضرة " أ "	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني عبد القادر	استاد محاضر " أ "	جامعة مستغانم
مناقشا	بن شني يوسف	استاد محاضر " أ "	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020-2021

## الاهداء :

اهدي هذا العمل الى من علماني مبادئ الحياة و ربياني على الصدق و الاخلاص و الى اللدان وهبا في الامل الذي اعيدشه فيه به الى اول من تلفظ لساني باسمهما الى ثالث من يحيم قلبي بعد الله و رسوله اللدان لو اهديتهما حياتي لن تكفي لتوفيهما حفظهما " ابي حفصه الله " الذي علمني ان الحياة كفاح و ان العلم سلاح و ان العمل شرف و نجاح و الى من دعائهما سر نجاحي و توفيقني في الحياة و " امي الغالية حفظها الله " اسال عز و جل ان يحفظهما و يجعلهما قدوة لي انشاء الله

## قال الله تعالى :

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا\* وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

و الى جميع اصحابي و الدين هم بمثابة اخوتي " عبد النور بوقي - مداني محمد - عبد الله بن سلوى نصر الدين - عصمان الحو محمد الامين - عبد الرحمان مناد - ملياني امين - معمر عبد القادر - زكار اسامة " و جميع الدين رافقوني في مشواري الدراسي و كل من عرفتهم و اليكم اهدي من كل قلبي تحياتي الغالية

ظاهر

## الاهداء :

الحمد لله ربى العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين اهدي ثمرة جهدي الى من قال فيها عز و جل " و اغفر لهما جناح الدل من الرحمة و قل ربى ارحمهما كما ربياني صغيرا "  
و الى من تاهت الكلمات و الحروف فى وصفها و يعجز القمر عن كتابة اى شىء عنها و فى صلاتها كم اكرت من الدعوات و التى كانت سندا فى حياتى و غمرتني بعطفها الى منبع الحنان "امى الغالية" ادام الله صحتها و رعاها

الى اعظم رجل فى الكون على من تواضع فى الارض حمدا لله بكرة و اصيلا على الذى احسن تربيتى و علمتى و هو بمثابة المثل الاعلى " ابي العزيز "

حفظهما الله و اطال فى عمرهما و ادخلهما رياض الجنة

و كذلك اخوتى

ولا نسى اقاربي و اصحابي الدين اكن لهم كل الاحترام و التقدير

هشام

## تشكرات :

قال الله تعالى: "ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي و على والدي و ان اعمل صالحا

ترضاه" \_صدق الله العظيم\_.

الحمد لله ربي العالمين الذي منحنا القوة و الصبر ووفقنا لاتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بالشكر الجزيل الى  
الاستاد لمشرف الفاضل " بشني عبد القادر "

الذي نكن له احتراما خاصا , اعترافا منا بفضلته الكبير و الارشادات و النصائح القيمة التي قدمها لنا و التي  
افادتنا كثيرا في مدكرتنا و نتقدم بخالص الشكر الى اساتدتنا الجامعيين و على كل من ساعدنا من قريب او من  
بعيد و لو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل

طالبين من المولى عز و جل ان ينفع بها غيرنا

الحمد لله حتى ترضى

و الحمد لله ادا رضيت

و الحمد لله بعد الرضى

## قائمة المحتويات :

ب	الاهداء الاول	.....
ج	الاهداء الثاني	.....
د	التشكرات	.....
هـ و ز ح	قائمة المحتويات	.....
ط	قائمة الجداول و الاشكال	.....
2_1	مقدمة	.....
3	الفصل الاول: اساسيات الهندسة الوظيفية	.....
4	تمهيد	.....
4	المبحث الاول : دراسة الهندسة الوظيفية	.....
4	المطلب الاول : الهندسة الوظيفية دلالة المصطلح	.....
5	1_ مفهوم الهندسة الوظيفية	.....
5	1-1- الاطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفي	.....
6	2-1- الأبعاد والمكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية	.....
7	2-2- الأسس و المرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية	.....
7	1-2- إسهامات النظرية العامة للنظم	.....
8	2-2- دراسات السلوك التنظيمي ودورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي	.....
8	3-2- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"	.....
9	المطلب الثاني: متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية	.....
9	1- تأسيس مرابد للمهن والوظائف والكفاءات	.....
10	2- ممارسة اليقظة الوظيفية	.....

- 11-2-1- اليقظة الوظيفية الخارجية VFE (رصد تطور المهن والوظائف) ..... 11
- 11-2-2- اليقظة الوظيفية الداخلية VFI ..... 11
- المبحث الثاني : انظمة ومناصب الوظيفة..... 12
- المطلب الاول : تحولات عامل الشغل وانظمة العمل ..... 12
- 1- مكانة ودور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية ..... 15
- 2- تطور مفهوم دراسته مناصب العمل..... 16
- 1-2-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل..... 17
- 2-2-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل..... 18
- 3-2-3- المقارنة بين المفهوم التقليدي والحديث ..... 19
- خاتمة ..... 19
- الفصل الثاني الوصف الوظيفي ..... 20
- مقدمة الفصل..... 21
- المبحث الاول : مفهوم الوصف الوظيفي \_ اهميته \_ اهدافه..... 21
- المطلب الاول : ماهية الوصف الوظيفي ..... 21
- تعريف الوصف الوظيفي..... 21
- المطلب الثاني : اهمية الوصف الوظيفي ..... 22
- المطلب الثالث : اهداف الوصف الوظيفي ..... 23\_22
- المبحث الثاني : نموذج الوصف الوظيفي ومقومات نجاحه ..... 23
- المطلب الاول : كيفية كتابة الوصف الوظيفي ..... 24\_23
- المطلب الثاني : مقومات نجاح تحليل وصف الوظائف..... 24
- المطلب الثالث : طرق جمع المعلومات لوصف الوظائف..... 26\_25

26.....	خاتمة .....
27.....	الفصل الثالث : تقييم وتحليل الوظائف وتصميمها.....
28.....	تمهيد الفصل .....
	المبحث الاول: تقييم
28.....	الوظائف .....
28.....	المطلب الاول : مفهوم التقييم .....
	تعريف تقييم
29.....	الاداء.....
30_29.....	المطلب الثاني : اهداف عملية التقييم.....
34_30.....	المطلب الثالث : طرق تقييم الوظائف .....
35.....	المبحث الثاني : تحليل الوظائف وتصميمها.....
35.....	المطلب الاول : استراتيجيات تحليل الوظيفة .....
37.....	المطلب الثاني : مكونات الوظيفة.....
39.....	المطلب الثالث : تحليل الوظيفة .....
44.....	المطلب الرابع : اهمية التحليل و استخداماته .....
45.....	الخاتمة : .....
46.....	الفصل الرابع : الاداء الوظيفي.....
47.....	تمهيد الفصل.....
47.....	المبحث الاول : ماهية الاداء الوظيفي .....
	المطلب الاول : مفهوم
47.....	الاداء .....
	المطلب الثاني : اهمية
48.....	الاداء.....

49.....	المبحث الثاني : تطوير الاداء الوظيفي .....
49.....	المطلب الاول : عناصر الاداء الوظيفي .....
50.....	المطلب الثاني : انظمة قياس و تطوير الاداء .....
51.....	خاتمة الفصل .....
53.....	الخاتمة العامة .....
58_55 .....	قائمة المراجع .....
59.....	الملخص .....

## قائمة الجداول

الصفحة	عناصر الجدول	الرقم
8	مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة التنظيمية	1
13	التحديات و التدابير الجديدة	1-1
17	اسهامات اهم مقاربات دراسة مناصب العمل	2-1

## قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	أبعاد و مكونات نظام الهندسة الوظيفية	3-1
16	المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل	1-1
17	المراحل الاساسية لدراسة مناصب العمل	2-1
36	استراتيجيات تحليل الوظيفة	
38	مكونات الوظيفة	
40	استراتيجيات عملية تحليل الوظائف	

# المقدمة

سابقاً لم تكن علاقة بين المهام التي يتكلف بها الموظفون وتسميات المراكز التي يعملون بها حيث نشأ الاهتمام بالهندسة الوظيفية كأحد ركائز الإدارة العلمية الحديثة استناداً إلى الدراسات التنظيمية والتحليلية لجميع الوظائف , حيث أصبح تحقيق الاستمرار والبقاء في السوق يتسم بالتعقد والتغير المستمر، تولد عنه الحاجة إلى تجديد أساليب تنظيمها وطرق تسييرها كلما اقتضت الضرورة، والهندسة الوظيفية إحدى المناهج التي تكفل ذلك من خلال تطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يتناسب والتغيرات الراهنة، الأمر الذي يتطلب توفر معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي يتأتى عن طريق عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وتعتبر طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة إحدى المناهج الحديثة التي تسعى إلى تناول موضوع تحليل وتوصيف الوظائف من جانب مغاير أخذة في الحسبان مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل،

اهمية الموضوع :

إن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على موضوع الهندسة الوظيفية بصفة عامة وعملية تحليل وتطوير الوظائف بصفة خاصة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي توليها المنظمات الحديثة عناية بالغة مقابل غيابها الشبه الكامل في المؤسسات العمومية الجزائرية، فالتطرق إلى هذه المواضيع وإجراء دراسات حولها يعطي نظرة حول واقع تحليل وتوصيف الوظائف في المؤسسات العمومية الجزائرية، محاولة منا لإجراء تجربة ولو بسيطة لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول نفس الموضوع وفي منظمات أخرى

سبب اختيار الموضوع :

ملاحظتنا لعدم وجود مثل هذه المبادرات في أغلب الإدارات العمومية الجزائرية الأمر الذي دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة لتضيق إلى موضوع الهندسة الوظيفية شيئاً من الإثراء

اشكالية البحث :

نظراً للأهمية الكبيرة للهندسة الوظيفية و الأثار الكبيرة التي خلقتها على المؤسسات من جهة و على تحسين الوظائف من جهة أخرى تظهر لنا معالم اشكالية الدراسة التي سنعالجها من خلال السؤال التالي:

كيف تساهم الهندسة الوظيفية في تحسين و تطوير الوظائف في المؤسسة ؟

و على ضوء الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية :

\* ماهية الهندسة الوظيفية و ما دورها في المؤسسة ؟

\* كيف تساعد في تطوير الوظائف ؟

فرضيات الدراسة :

الهندسة الوظيفية هي مجموعة من العمليات المتكاملة

تطوير الوظائف يعتمد على دراسة و تقييم و تنسيق الوظائف

اهداف البحث :

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال التعرف على مدى مساهمة الهندسة الوظيفية في تطوير عملية التحليل والتوصيف الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة و محاولة اجراء تجربة و لو بسيطة في هذا المجال وعرض النتائج الإجابة عن الإشكالية المطروحة وهذا ما يعطينا نظرة شاملة للموضوع والقيام بالعديد من المحاولات لإعطاء بعد أكبر للموضوع

منهج البحث :

بناء على نوعية الموضوع و لدراسته جيدا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي , كما تتم الاعتماد على المنهج التحليلي و ذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع

و كذلك لمناقشة مشكلة البحث اعتمدنا على مجموعة من المراجع حيث سيكون للانترنت فضلا في اثناء هذه الدراسة استنادا الى المواقع و بعض الكتب و المقالات العلمية

# الفصل الاول : اساسيات الهندسة الوظيفية

تمهيد الفصل:

اقتحمت الدراسات الهندسية مختلف مجالات العلوم الانسانية والاجتماعية، بعد أن ظلت ردحا من الزمن حكرا على المجال التقني والصناعي، و من ثم أصبح اليوم من الشائع الحديث عن الهندسة المالية، و البيداغوجية، و الاجتماعية، و النفسية، و هندسة التدريب، و هندسة العمليات أو المسارات، و غيرها ... و مرد ذلك إلى التطورات المعرفية و التكنولوجية الهائلة التي صاحبت النصف الثاني من القرن العشرين، و تنامت أكثر بفعل تضافر عدد من العوامل السياسية و الاقتصادية التي ميزت نهاية القرن الماضي

بينما يعيش العالم المتقدم حالة من الخصوبة الفكرية و الازدهار الإنتاجي على الصعيدين المعرفي و المادي، تبقى شعوب "العامل الآخر" تتخبط في حالة من الذهول و الانهار و التلقف اللاواعي لكل ما تجود به قريحة الإنسان الغريب و من ثم جند أنفسنا عرضة لهطل كميات كبيرة من المصطلحات و المفاهيم الجديدة لاسيما في حقول المعرفة الحديثة ... و بدل التفاعل الواعي و الايجابي مع هذه المفاهيم فإننا غالبا ما نستنفذ كل طاقاتنا في التجادل حول المقابل اللغوي المناسب مؤثرين بذلك الاعتناء بقشور المفاهيم لمضامينها

في هذا السياق و استجابة لهذه المتطلبات تبلورت فكرة المبادرة بمشروع بحث شامل يهتم بالدراسات الوظيفية و المهنية بغية التوصل إلى تصميم و صياغة ساذج عملية تعين بتحليل وضيعيات العمل تقييم و تصنيف الوظائف و متابعة و استشراف تطور الوظائف و المهن على اعتبار أن مثل هذه الدراسات تشكل المرتكز الأساسي لأدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات المهنية و الدعامه الجوهرية لترقية أداء المنظمات

و عليه يقترح هذا الفصل استعراض أهم أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية من خلال تناول المحاور التالية:

- الهندسة الوظيفية دلالة المصطلح

- متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية

- تحولات عامل الشغل و أنظمة العمل

- دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة

المبحث الاول : دراسة الهندسة الوظيفية

المطلب الاول : الهندسة الوظيفية دلالة المصطلح

يستخدم مصطلح الهندسة للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج و التقنيات الهادفة إلى دراسة و تصميم و تنفيذ و مراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة و قد ارتبطت الهندسة تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة

(علوم المهندس)، ليتسع استخدامها في العقود الاخيرة إلى مجالات إنسانية و اجتماعية الهندسة المالية هندسة التكوين الهندسة الإدارية

إن استخدامنا لمفهوم "الهندسة الوظيفية بطريقة أصلية يأتي في مقابلة الهندسة الإدارية التي تشكل في رأينا أسلوب يتماشى مع بلوغ المؤسسة مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي ويتطلب من ثم ثقافة خاصة و تركيبة بشرية مناسبة... إن الهندسة الإدارية لا يمكن تطبيقها في منظمات تعانين اختلالات وظيفية و مشاكل مرتبطة ببنائها القاعدية – التشغيلية من حيث سوء توزيع التركيبة البشرية نقص الخبرات و المقدرات المعرفية و ضعف التوافق الاجتماعي مما يعيق تدفق الموارد. لاسيما المعلومات. و انتقال المعارف بين أفراد المنظمة

### 1\_ مفهوم الهندسة الوظيفية :

تعتبر الهندسة الوظيفية حسب التصور المبدئي لهذا المجال المعرفي و الاستكشافي الجديد عن مجموعة من المهام و العمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة و ترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة

و قد أوردنا في قاموس الموارد البشرية تعريفا مفاده أن الهندسة الوظيفية عبارة عن "نظام مندمج من من المناهج و الأدوات المستخدمة في مجال تحليل و تصميم و تصنيف و استشراف الوظائف و المهن بهدف تنمية الكفاءات و تطوير الاداء التنظيمي

و للوقوف على دلالة هذا المصطلح عن كذب نقترح فيما يلي تحديد الإطار التصوري لمفهوم الهندسة الوظيفية قبل استعراض أبعاد و مكونات هذا النظام

### 1-1- الاطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفي

تتبين الهندسة الوظيفية في نظرتها لمفهوم الوظيفة أو منصب العمل طرحا مغايرا للطرح التقليدي الذي كرسته النظرية التاييلورية، حيث ترتقي النظرة الجديدة بهذا المفهوم إلى مدلولات أكثر اتساعا و شمولية معتمدة مفهوم المهنة باعتبارها أداء مهني يرتبط بمجموعة من المعارف و الكفاءات (النظرية و العملية و السلوكية) القابلة للتطور المستمر و تتجلى من خلال إنجازات قابلة للتقييم الكمي أو النوعي

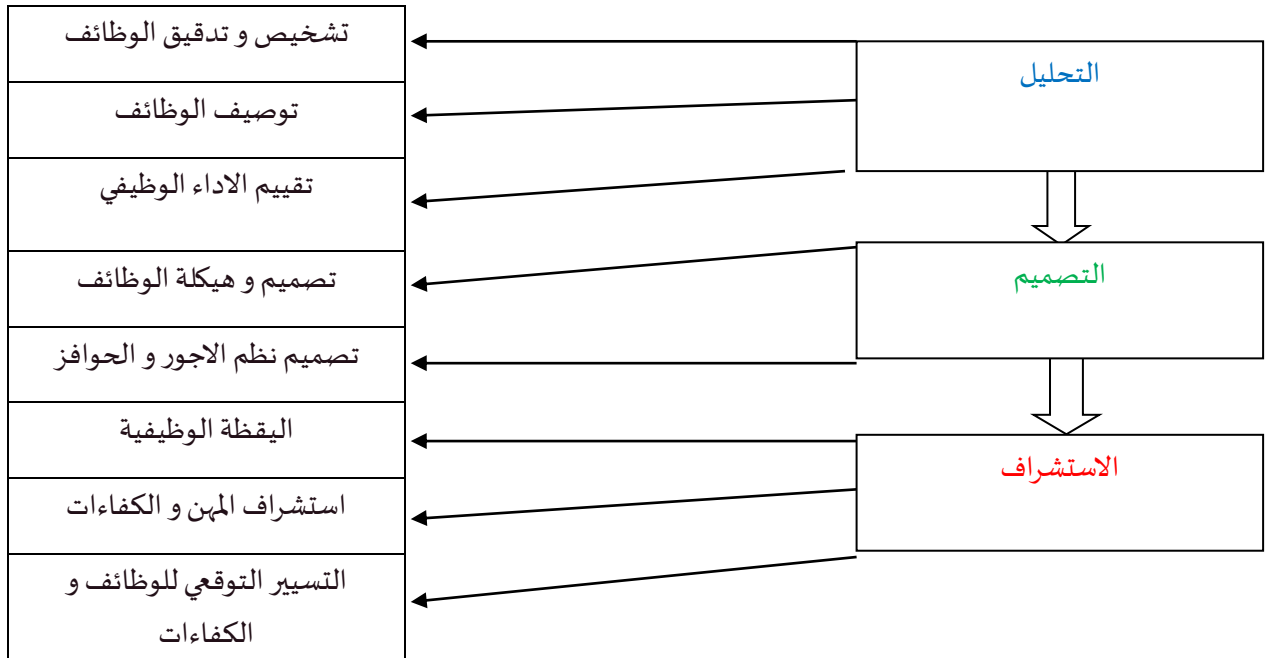
هاتان الخصيتان القابلية للتطور و القابلية للتقييم يشكلان عماد الدراسات الهندسية المندرجة في سياق هذا التوجه الجديد و من ثم يمكننا القول أن الهندسة الوظيفية تطمح إلى استخدام مناهج و أدوات خاصة بهدف استشراف تطورات المهن و الكفاءات على المدين المتوسط و أطويل بالإضافة إلى اعتنائها بتحليل و تصميم و تقييم الوظائف

بأساليب مبتكرة تتجاوز المناهج التقليدية و تتفادى نقائصها، و تأخذ بعني الاعتبار الخصوصيات المحلية و الظروف الموضوعية السائدة في المنظمات و المحددة لسلوكيات الأفراد و أداءهم<sup>1</sup>

## 2-1 الأبعاد و المكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية

اشرنا فيما سبق إلى أن الهندسة الوظيفية عبارة عن نظام مندمج من العمليات المتكاملة الهادفة إلى تحليل و توصيف و تصنيف و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات و عليه يتشكل مسار الهندسة الوظيفية من الأبعاد و المكونات المبينة في الشكل التالي :

شكل (3-1) : أبعاد و مكونات نظام الهندسة الوظيفية :



تتلخص الهندسة الوظيفية إذن في العمليات التالية :

- تحليل و توصيف و تقييم الوظائف،
- تصميم و هيكله الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز،
- استشراف المهن في إطار إدارة توقعية و وقائية للوظائف و الكفاءات

<sup>1</sup> بيرتي، ثابتي و بن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة. الجزائر 2015، ص 337

2- الأسس و المرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية :

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لنظام الهندسة الوظيفية في المحاور التالية:

1-2 إسهامات النظرية العامة للنظم:

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

احلت المقاربة النظامية مكانة هامة و دورا مهيمننا في الدراسات و الممارسات الإدارية و التنظيمية بل إننا الى جانب الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي و عليه فإن الأسلوب النظري قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الادارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجياتها التغييرية

و لقد كان للمقاربة النظامية أثرا كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي و ابتكار مناهج أخرى جديدة و مرد ذلك بالدرجة الاولى 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 بني الطريقة النظامية و الطريقة التحليلية

جدول: مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية :

الطريقة التحليلية	الطريقة النظامية
تعزل تركيز على العناصر	ترابط: تركز على التفاعل بين العناصر
تعتني بطبيعة التفاعلات	تعتني بآثار التفاعلات
تهتم بدقة التفاصيل	تهتم بالإدراك الكلي
تعديل متغير واحد كل مرة	تعديل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت
مستقلة عن الزمن الظواهر المدروسة قابلة لارتداد	تدمج الزمن و عدم القابلية لارتداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية	تأكيد الأحداث تتم بواسطة مقارنة سير النموذج مع الواقع
نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام	نماذج ناقصة الصرامة من أجل استخدامها كقاعدة 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
يؤدي 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 <sup>2</sup>

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

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف و السلوكيات التي يبديها الأفراد و الجماعات في المنظمات أما دراسة السلوك التنظيمي فهي "محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد لشخصياتهم و دافعهم و ممارساتهم في المنظمات التي يعملون بها سواء كانوا فرادى أو جماعات و تفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية"

بناء على هذه القناعة اهتمت الابحاث التنظيمية الحديثة بدراسة السلوك التنظيمي بغية فهم أداء و سلوك المنظمات ذاتها، و يشكل هذا الفهم الخطوة الاولى لتحسين أداء المنظمات و تطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شأن الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال و أعطى دفعا قواي لتطوير هذا المجال المعرفي و تشعب محاوره و اهتماماته<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> ا.ب.حنفي محمود سليمان، ا.د.درويش روعي ، و ا.د. سيد محمد جاد الرب ، الفكر الاداري المعاصر مطبعة العشري، 2005-2006 ص 143

<sup>3</sup> ا.د. أمجد صقر عاشور إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث ألتطبيقي دار النهضة العربية 1983 ص 19

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

ادت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها، 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.

علما أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقبولة 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 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<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية

لبعث مشروع الهندسة الوظيفية يجب توفر دعم من المؤسسات و الاعتماد على الانظمة العملية على الصعيد الكلي و الجزئي لذلك سنتطرق في هذا المطلب الى انشاء مرصد وطنية و ايضا الاساليب المعتمدة في اسلوب اليقظة الوظيفية

#### 1- تأسيس مرصد للمهن و الوظائف و الكفاءات :

وضح الاستاذ LUC BOYER بان دور المحاصيل المهنيه هي تحليل وضعيات العمل كما تستكشف تطوراتها المستقبلية و ثم يصبو الى تحقيق الاهداف التالية :

حياه منهجيه ولغة مشتركة

حيازه معارف جديدة عن المهن

تقدير التغيرات التنظيميه والتكنولوجية على الكفاءات المطلوبة<sup>5</sup>

تتمثل مهمة مرصد المهن بمتابعة و ادماج التطورات الحالية و المستقبلية لوضعيات العمل المهمة على الصعيد الجزئي و الكلي كما يساهم في تصور السيناريوهات المحتمله بسياسات الموارد البشرية وتنظيم العمل و بذلك فان عمل المرصد يرتبط بتطورات المهن المهني في المؤسسة<sup>6</sup>

<sup>4</sup> ref. J. Malchaire, Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan.

2007, p. 8

<sup>5</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)

<sup>6</sup> نفس المرجع

اعتبر سالم الطالبي مدير المرصد التونسي للتشغيل والمهارات المرصد الوطني عنصرا هاما من عناصر المنظومة الوطنية للإحصاء و اداء تآثري نظام المعلومات بتطورات سوق الشغل عن طريق تحليل وتقييم الانجازات في هذا المجال وفي هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية :

- جمع واستغلال المعطيات

- تقييم برامج التشغيل

- القيام بكل الدراسات والتحليل والبحوث الكفيلة بمزيد التعرف على توجهات سوق الشغل

- متابعه ادماج خريجي منظومة التكوين في الحياة المهنية واقتراح التدابير الكفيلة لتحسينه.<sup>7</sup>

ومن جهة حدد المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف لنفسه المهام التالية :

\*توفير بيانات عامه للمهن في مختلف القطاعات من خلال :

- مستوى التعليم المناسب

- مستوى الاجور المختلفة

- التعرف على المهارات المطلوبة لممارسه تلك المهن

\* توفير معلومات عن التعليم والتدريب المهني :

- متطلبات المهن المختلفة بداخلي سوق العمل لأول مرة

- بيانات عن البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها

\*زيادة التوافق بين طالبي العمل وأصحاب الاعمال :<sup>8</sup>

- دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف والمؤهلات

- مسانده التطور المهني للإجراء وتنمية مؤهلاتهم

- ضمان وظيفة يقظة اجتماعية في حدود كفاءته وإمكانياته

- ملاحظه وتحليل تطور المهن والمؤهلات ووضعيه الشغل على الصعيدين الوطني والجهوي

- مرافقه المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية<sup>9</sup>

<sup>7</sup>سالم الطالبي ، منهجية المرصد التونسي للتشغيل والمهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف، القاهرة 10-11 / ديسمبر 2008

<sup>8</sup> مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية الاستراتيجية ، ديسمبر2006

## 2- ممارسة اليقظة الوظيفية:

وقع الاختيار على تسميه اليقظة الوظيفية بدل التسميات الاخرى مثل الرصد الوظيفي او التدقيق الوظيفي لعدة اسباب منها :

- اتساع هذه التسمية لتكونها من أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف والمهن داخليا وخارجيا كما انها تتنبا بالتطورات المستقبلية للمهن

- و نقصد باليقظة الوظيفية في هذه الدراسة النشاط المتواصل الذي يتابع تطور المهن حاليا ومستقبلا ثم العمل على تطويرها

- تشكل اليقظة الاستراتيجية عنصر اساسي في مسار التحليل والتوصيف الوظيفي حيث بدونها لا نقدر على احداث اي تغيرات في تركيبه الوظائف

- ومن اهم مقومات اليقظة الانصات حيث نجد بعض انواع اليقظة يعتمد على بعد واحد من الانصات اما داخلي او خارجي لكن اليقظة الوظيفية تعتمد على البعدين معا بشكل مندمج

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

نظرا للوسائل الكثيرة التي تتطلبها اليقظة الخارجية والتي قد تفوق يمكنها الاشتراك في هذه العملية او الاستعانة بخدمات هيئات مختصة على المستوى القطاعي كما هو شأن الدول الغربية مثل فرنسا فنجد مرصد لكل قطاع لمتابعة تطور الوظائف

- ادا ما توفرت الامكانيات المادية و البشرية للمؤسسة فانها تتولى العملية لوحدها كما تهدف اليقظة الوظيفية الخارجية الى VFE :

\* السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن

\* انجاز دراسات و ابحاث تتعلق بواقع المهن و سبل تطويرها

\* نشر المعطيات و نتائج الابحاث و الدراسات على المتعاملين القطاعيين

<sup>9</sup> Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005

2-2- اليقظة الوظيفية الداخلية VFI :

تمارسها المؤسسة داخليا اما بواسطة عناصرها البشرية او الى خبراء خارجيين كما يجب على كل مؤسسة انشاء هيئة تختص في تتبع ادارة الموارد البشرية هيكليا كما كانت تسهر مكاتب المناهج على متابعة الاداء الوظيفي و اجراء التحاليل اللازمة للوقوف على اوجه الاختلال الوظيفي و اقتراح تدابير لازمة

يكنم الفرق بين التدقيق الوظيفي و أنشطة مكاتب المناهج في طريقة العمل و اساليب تحليل الأنشطة

يعتمد التدقيق الاستراتيجي على مناهج حديثة و شاملة لمختلف المجالات المتعلقة بالوظيفة اما مكاتب المناهج تدرس العمل بطريق استاتيكية لتجيب عن السؤال " من يفعل ماذا" و قد اضيف لها انشغالا يرتبط بتهيئة الظروف المادية بذلك فان المكاتب لا تولي اي اهتمام لتطور الوظائف بينما يهتم التدقيق بتطوير المهام و الكفاءات<sup>10</sup>

المبحث الثاني : انظمة و مناصب الوظيفة

**المطلب الاول : تحولات عامل الشغل و انظمة العمل**

من المجالات الاشد تاثرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديموغرافية الحالية "عالم شغل و انظمه العمل" فقد احدث هذان العاملان نقله نوعيه كبيرة في تركيبة الايدي العاملة و في هيكلتها الوظيفية

ان مصير هذه التغيرات قد اثار عده تساؤلات بين متفائلين بها يرون فيها فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة و متشائمين يحدرون من افاقها المظلمة و ما يترتب عنها من تحديات جسمية و امعكاساتها بالغة الاهمية<sup>11</sup>

اورد اركير و سيركس في كتابهما "مؤسسة النوع الثالث" اهم التحديات و التدابير الجديدة الواجب اتخاذها

**جدول 1-1 : التحديات و التدابير الجديدة :**

<sup>10</sup> Accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques.

<sup>11</sup> Leclerc M., Disparition ou réorganisation du travail ? éd. PUQ, 1999

Méda D., Le travail : une valeur en voir de disparition, éd. Flammarion, 2006

التحديات الجديدة	التدابير الجديدة
1	التناقض بين حاجات الاجراء و نوعية الحياة في العمل انسنة المؤسسة من أجل توفير نوعية حياة مناسبة للأفراد في الوقت الراهن
2	التناقض بين الاجتماعي و الاقتصادي تطورات اجتماعية و اقتصادية متزامنة و متأزرة ضمانا للتنشيط المتبادل بينهما
3	التناقض في مجال الانتاجية تطور تكنولوجي و إبداعي لضمان التشغيل الكامل
4	التناقض الاساسي انتاجية-تشغيل استئناف القيادة في مجال الإدارة الصناعية
5	التناقض مرونة – صلابة تخفيف مرونة و تفاعلية الهياكل لترقية مؤسسات قوية
6	التناقض بين الدور و الصورة إعادة تاهيل المؤسسة كخلية أساسية للامة
7	التناقض تعليم-مؤسسة تكثيف تكوين المدراء كقضية حيوية لمستقبلنا الصناعي

بدات هذه التحولات التي انهت الثلاثين سنة الرغدة واندلاع الثورة الصامته التي مهدت الطريق لحركة العمولة الاقتصادية وبذلك دخل عالم الاعمال في مرحلة جديدة تتسم بالغموض والتعقيد<sup>12</sup>

هذا الواقع عبر عنه ببراعه الاستاذ Robert reich في كتابه : l'économie mondialisée :

"اننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف الى اعاده تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم بحيث لن تكون هناك منتجات او تكنولوجيات وطنية ولا منشآت وطنية ولا حتى صناعة وطنية وبالتالي لن يكون هناك اي اقتصاد وطني.... عنصر وحيد فقط سيبقى متجدرا داخل الحدود القطريه المكونه للاهم وسوف تكون الاصول الاساسية او راس المال كل امة كفاءتها و عزيمة مواطنيها<sup>13</sup>

كما استعرض Denis Ettighoffer في كتابه ملامح هذه التحديات ليخلص الى نتيجته ذات اهميه بالغه يجب التحذير من الاعتقاد السائد بان التكنولوجيا تنتشر بوتيرة تطورها الخاص ذلك ان هذا الانتشار قد يعاق او يتوقف او عكس ذلك قد يسرع بفضل الجسم الاجتماعي الذي يلعب دور المصفاة حيث يلاحظ ان اداة المؤسسات يرتبط بمدى التوافق بين الانسان و الالة<sup>14</sup>

<sup>12</sup> الثورة الصامته تعبير أطلقه المدير التنفيذي الاسبق لصندوق النقد الدولي CAMDESSUS Michel لوصف الاحداث و التحولات التي شهدتها سنوات الثمانينات و التي مهدت الطريق للانعطاف الكبير و الحاسم الذي حدث في نهاية هذه العشرية و بداية العشرية الموالية

<sup>13</sup> Reich R., L'Economie Mondialisée, Ed. DUNOD, 1997, P. 13.

<sup>14</sup> Ettighoffer D., Le travail au XXI ème siècle : mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information, éd. Dunod, 1995

اعتبارات شتى تبرر هذا الانشغال وتؤكد اهميته ابرزها في ما يتعلق بعالم الشغل و نظم العمل :

• اتساع القطاع الثالث (الخدماتية) Tertiarisation

ان اقتحام التكنولوجيا المتطورة وخاصة الرقمية للمسارات الانتاجية والانتشار المذهل لتكنولوجيا الاعلام والاتصال احدث تغيرات جذرية في انظمة الانتاج و تنظيم العمل ادى الى التحول باتجاه الانشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير يعبر عنه باسم "توسع القطاع الثالث"

يمكن شرح اهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض" و تقلص اعداد العمال التنفيذيين حيث تقلص تعداد العمال الصناعيين في العديد من الدول بينما ازدادت مهن الخدمات

كما اكد ريتشارد روزكرانس ان في هذه السنوات الاخيرة لم تعد تحظى باهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي بل اصبحت ذات قيمة اعلى من اي عهد .... ان قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل اسرع من قيمة المنتجات المصنعة و اسرع كثيرا من السلع الاولية التي تنتجها الارض<sup>15</sup>

• ظاهرة تانيث الانشطة "Feminisation"

تعرف حاليا كل الانشطة و القطاعات المهنية غزوا انثويا غير مسبوق حتى القطاعات التي كانت حكرا على الذكور في وقت قريب (الجيش , الامن , الحماية المدنية)

• تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل :

نتيجة للتحويلات الجذرية التي عصفت بالتركيب المكانية العاملة اصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة من حيث المستويات العلمية , القيم المؤثرة و الاهتمامات

فرضت هذه العوامل على المنظمات منطلقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية , و انتقل مركز الاهتمام من التاهيل الوظيفي الى تقييم الكفاءات اي ان النظرة الى العامل لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات بل ما يمكن ان يقدمه للمؤسسة حيث اعطى كل الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في العمل باعتبار ان سلوك العامل رهين باحاسيسه و مدى اشباعه لاحتياجاته الحياتية

• تطور هيكل الشغل و انظمة العمل :

احدثت التكنولوجيا الرقمية تطورات في انماط و اساليب التصميم الوظيفي , ليس بالمبالغة ادا وصفنا هذه التطورات بالثورة الوظيفية نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

<sup>15</sup> ريتشارد روزكرانس، توسع بال غزو: دور الدول الافتراضية في الامتداد الخارجي، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999 ص 185-187-192

ان المهين جميعا الان تتعرض الى مجموعة من التحديات و مؤثرات بسبب التغلغل التكنولوجي الرقمي في كل مجالات النشاط البشري

و في الجزائر ايضا شهدت اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور اخرى جديدة و يتجلى هذا التطور من خلال مقارنة النصوص التي تحتوي على مجموعة من القوانين الاساسية الخاصة و القديمة<sup>16</sup>

المطلب الثاني : دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الحديثة :

احدث الثورة المعلوماتية الراهنة انقلابا كبيرا في التصورات و خلقت واقعا جديدا يحتضن المنظمات الحالية و يحدد طبيعتها و صورتها امام الخارج

بفعل تاثير العوامل التي دكرناها تجد المنظمات نفسها حاليا امام تحديين , الاول يتعلق باعادة التموقع و ابتكار اشكال جديدة اما الثاني فيتعلق بضرورة اعادة رسم حدود المنظمة :<sup>17</sup>

اولا : لضمان بقاء المؤسسات يجب اعادة تحديد موقعها من خلال ابتكار اشكال جديدة لتسيير المخاطر و انماط للاندماج في مجالها الاجتماعي

ثانيا : مع تحول اتجاه تدفقات البيانات و المهام من المسار العمودي الى الافقي و اكتشاف منطق المساراة المختلف عن منطق المنظمة الوظيفية فان ضمان بقاء المنظمة يتطلب منها اعادة ابتكار اشكال جديدة توفق بين الهيكل الشبكي و الهيكل التدريجي

اصبح البحث عن المرونة التنظيمية الشغل الشاغل للمنظمات و التي تمكنها من مواجهة الضغوطات البيئية و لقد شاهدنا في المنظمات تراجعا للهيكل الالي لصالح اشكال تنظيمية جديدة و لقد ظهرت من هذه الحركية ظهور اشكال تنظيمية اكثر ملاءمة لمتطلبات المحيط الخارجي و لاحتياجات المنظمة

بالرغم من كل هذه التحولات فان الحقيقة لا يمكن اغفالها بان مناصب العمل تشكل المرتكز الاساسي لاي تنظيم باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبية التنظيمية و مهما كان نمط التنظيم فتظل الوظيفة هي منطلق العملية التنظيمية<sup>18</sup>

### 1\_ مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية :

هناك ارتباط وثيق بين الهيكلية التنظيمية و دراسة مناصب العمل يكمن في عدم تحقيق اخدمها الا بفضل الثاني لان الهندسة الوظيفية كما يعرفها L.boyer & N.equilbry هي هندسة داخلية للمنظمة حيث توزع و تنسق و تراقب نشاطات المؤسسة

<sup>16</sup> Lacono G., GRH, P. 57.

<sup>17</sup> P. Besson, "La rente informationelle et les nouvelles frontières de l'organisation", in: Dedansdehors: les nouvelles frontières de l'organisation, p. VII – VII

<sup>18</sup> J.P. Proudhon, De la création de l'ordre dans l'humanité, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

يمكننا حصر المحددات الاساسية لتصميم الهياكل التنظيمية في العناصر التالية :

-مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة

- تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية

تعطى لدراسة مناصب العمل اهمية من خلال ما تحققه الهيكلة الوظيفية من :

\_ تحديد مستواه التدريجي

\_ تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة اي اساس المهام التي يتولاها

تعتبر الديناميكية التنظيمية تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة و المحيطين الداخلي و الخارجي و يشمل هذا

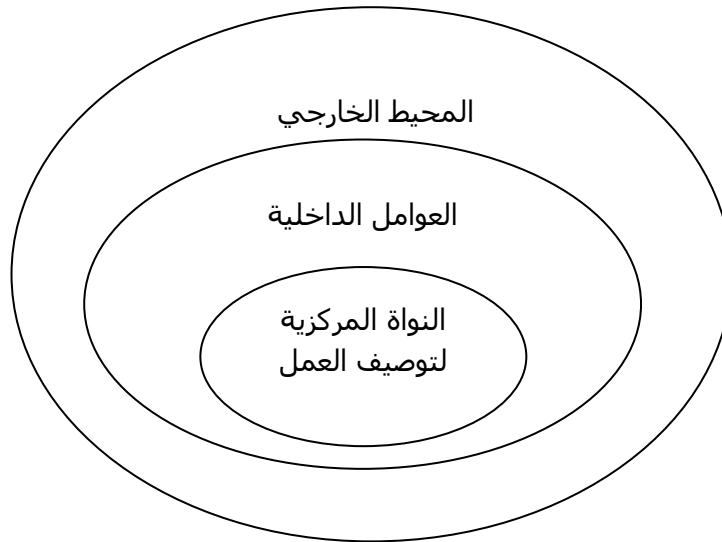
التفاعل بعدين اساسيين للمنظمة و هما : البعد البشري و البعد الهيكلي

يوجد بين هذين البعدين ارتباط وثيق حيث يتضمن تصميم العمل اصناف تنظيمية تربي ظروف العمل و ترقى اداء

العامل فمثلا دوران العمل يسمح بتنوع تدخلات العامل و الانتقال بين عدة مناصب اما تبسيط العمل فهو

يقلص درجة صعوبة المهام التي يؤديها كل طرف<sup>19</sup>

شكل (1-1) : المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل



<sup>19</sup> R.L. Daft, Organization, Theory and Design, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225

جدول (2-1) اسهامات اهم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
- الهيكل التنظيمي	- <u>التنظيم العلمي للعمل</u> : رفع الفعالية الى اقصى حد
- ثقافة المؤسسة	بفضل دراسات الحركات و الوقت, و الواجهات انسان- الة
- التكنولوجيا	- <u>النظام السوسيوثقفي</u> : تحميل الجماعة مسؤولية العمل
- الظروف المادية للعمل	و احداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية
- النقابات	للمنصب
- النظم المتعلقة بالمستخدمين	- <u>دوران المناصب</u> : تكليف المستخدمين بمهام مختلفة
- انماط القيادة و الادارة	لمضاعفة التنوع
- الفوارق الفردية بين المستخدمين	- <u>توسيع المنصب</u> : اضافة مهام جديدة للمنصب من اجل
- ضوابط الجماعة	ادخال التنوع
- مكافأة , اجور و ارباح	- <u>اثراء المنصب</u> : اعطاء معنى , اهمية و خاصية محفزة
	للمناصب

2- تطور مفهوم دراسته مناصب العمل :

عرف مفهوم دراسة مناصب العمل تطورا كبيرا بفعل التحولات التنظيمية المتلاحقة حيث كان للعوامل التي ذكرناها اثرا بليغا على اشكال التنظيم وانماط العمل مما ادى الى ابتكار مناهج جديدة لتوصيل وتصنيف الوظائف

2-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل :

تعرف دراسة مناصب العمل بانها تحليل للعمل المنجز وتحديد مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب و فهم شاغل المنصب لنشاطاته اثناء اداء وظيفته<sup>20</sup>

ميزا Mucchielli بين مفهومين لدراسة مناصب العمل :

\* مفهوم ضيق : دراسة ظروف العمل

\* مفهوم واسع : يشمل تحليل العمل الواجب انجازه في المنصب<sup>21</sup>

والفرق بين دراسة منصب العمل وتحليل منصب العمل في نظر Mucchielle ان الدراسة تهتم بظروف العمل بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله<sup>22</sup>

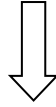
<sup>20</sup> Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 7

<sup>21</sup> Ibid. p. 96

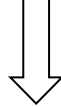
<sup>22</sup> Ibid. p. 92.

الشكل (2-1) المراحل الاساسية لدراسة مناصب العمل

تحليل مناصب العمل



توصيف مناصب العمل



تقييم مناصب العمل



تصنيف مناصب العمل

أ- تحليل مناصب العمل : يقصد بها توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة و تقدير درجة المهارة و نوع المقدرة المطلوبه فيمن يشغلها وحسب وثيقه ورشه العمل الصادره عن الاتحاد الدولي فان تحليل الوظائف هو " تجميع منظم لبيانات اساسيه تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية والاجتماعيه و البدنية و المسؤولية اللازمة لاداء الواجبات بنجاح"<sup>23</sup>

ب- توصيف مناصب العمل : عرفها H.T.Graham بانها بيان شامل للاهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين بينما عرف تاهيل المنصب بانه بيان مفصل عن النشاطات الجسدية و الفعلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل , اما Mucchielle فعرف تاهيل المنصب بانه تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الاداء الكفؤ لنشاط مهني معين بينا يوجد مؤلفين يدمجون تاهيل المنصب ضمن تصنيف منصب باعتبار التوصيف وصف شامل للوظيفة<sup>24</sup>

و عليه فان توصيف الوظائف : هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا اذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة اثناء التحليل في شكل بيان تفضيلي مکتوب<sup>25</sup>

ج- تقييم مناصب العمل : اوردت وثيقة الاتحاد الدولي عدد من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل :

" هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كاساس لهيكل اجور متوازن"

<sup>23</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة ، 2004 ، ص 55 اقتباسا عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية

<sup>24</sup> Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97

<sup>25</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 60

كما عرف Graham تقييم العمل بانه الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب الاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح اجور عادلة<sup>26</sup>

تقييم المناصب ادن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب من اجل احداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين ادوار و مكانات شاغلي المناصب<sup>27</sup>

د- تصنيف مناصب العمل : اقتصر التصنيف و لوقت طويل على اعداد النظام الاجري فقط , الا ان التوجهات التنظيمية تسعى الى منح التصنيف ابعاد هيكلية من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة

## 2-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل :

احدثت التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية تعديلات في انماط التنظيم مما استتبع ذلك التحولات في انظمة العمل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل و التحليل الوظيفي و التصميم التنظيمي محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل في تحديد السمات الرسمية و الغير الرسمية للمهام التي يتم انجازها من طرف المستخدمين بما في ذلك العلاقات التي تنشأ في ما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع اشخاص اخرين داخل المنظمه او خارجها

كما عرف ايضا بانه مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه , المناهج المستعمله , درجه تعاقد المهام , العلاقات مع الاخر من العمل و النشاطات الاخرى داخل المنظمة<sup>28</sup>

## 3-2- المقارنة بين المفهوم التقليدي و الحديث

يمكن حصرهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية :

أ) الخلفيات الفكرية : تركز دراسته مناصب العمل في المفهوم التقليدي على اعتبار ان التنظيم العلمي كان سابقا لابراز دور هذه الدراسات و اهميتها اما النظرة الحديثة تركز على نظريات فكرية اقل صلابة و اكثر انفتاحا

ب) تحرير ماهية الدراسة : في المفهوم التقليدي كانت دراسته منصب العمل عبارته التقاط صورته ثابتة للمنصب في وقت معين وتجريده من امكانيات التطور امام مفهوم الحديث فزال هذه العقبات على دراسة منصب حيث يدمج هذا الاخير في صرورة التحول

ج) المنهجية المعتمدة : الدراسة التقليدية في المناصب تمتاز بالتبسيط فهي تعتمد المنهجية التحليلية لدراسة منصب العمل اما الدراسة الحديثه فانها تنطلق من وعيها بتعدد المحيط وتداخل الاجزاء المكونه لاي تنظيم حيث

<sup>26</sup> T. Graham, Human Resources Management, p. 241.

<sup>27</sup> R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

<sup>28</sup> Hellriegel & al., Management des Organisations, p. 362

تعتمد منهجا نظميا في تحليل المناصب هو منهج يتميز بالنظرة الشاملة و البحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الاجزاء

(د) الاهداف : تطورت اهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا على يدي تايلور حيث كانت تتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لانجاز الاعمال بحثا عن ما يحقق الرفاهية للعامل وصولا الى النظريات الحديثة التي تعددت فيها الاهداف الوقائية و الطبية و الادارية و التنظيمية <sup>29</sup>

#### خاتمة :

تناول الفصل الأول مجلة من المحاور الأساسية لتوضيح مفهوم الهندسة الوظيفية، حيث استعرضنا في مستهله دوافع و مبررات اعتماد هذا النظام من خلال إبراز أهم التحولات التي يتعرض لها عامل الشغل و نظم العمل، و أتبعنا ذلك بالحديث عن تطور مفهوم دراسة مناصب العمل في علاقته بالديناميكية التنظيمية الجديدة، لنخلص الى مفهوم الهندسة الوظيفية و أبعادها الأساسية و اخيرا متطلبات بعث و تكريس هذا النظام في الواقع العملي.

<sup>29</sup> بيري، ثابتي و بن عيو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة. الجزائر 2015، ص 337

## الفصل الثاني : الوصف الوظيفي

### مقدمة الفصل :

إن فكرة وصف وتحليل الوظائف ليست بالحديثة، لأن صاحب العمل في المشروعات اليدوية والصغيرة الحجم، كان يحتفظ في ذهنه بصورة تقريبية عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وشروط شغلها لقلة عدد الوظائف، ولكن مع كبر حجم المشروع وتشابك التنظيم الإداري له أصبح من الضروري الاحتفاظ بسجلات كاملة عن وصف الوظائف، تسمى دليل وصف الوظائف، لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الأفراد، كما ويقصد بتحليل الوظائف: عملية تحديد معالم وطبيعة كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة أو الدراسة، و ثم عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها، كما وتعتبر الوسيلة الفنية من أجل الوصول للوصف الدقيق للوظيفة نفسها، كما لعملية الوصف والتحليل، اختيار الأفراد اللازمين لملء شواغر هذه الوظائف وتسهيل عملية وضع البرامج التدريبية لهم ولما كانت عمليتا التحليل والوصف الوظيفي على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم الوصف الوظيفي، كما سيتناول أهميته و أهدافه ويختتم هذا الفصل بمباحثه بالتعرف على طرق جمع البيانات المتعلقة بوصف الوظائف

المبحث الأول : مفهوم الوصف الوظيفي \_ أهميته \_ أهدافه

المطلب الأول : ماهية الوصف الوظيفي

يتضمن التحليل الوظيفي تحليل المحتوى الوظيفي وتسجيل نتائج التحليل وتقديم هذه النتائج عادة في صورة الوصف الوظيفي الذي يركز على الوظيفة ويشرح و يفسر ماهية الوظيفة وماهية الواجبات والمسؤوليات وشروط العمل بصفة عامة.<sup>30</sup>

تعريف الوصف الوظيفي :

يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد قدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتصف الوصف بتحديد العلاقات المتوازنة والمتابعة بين وظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى

ويقصد بالوصف أيضاً الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة والأدوات والالات المستخدمة لإنجازها الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية<sup>31</sup>

<sup>30</sup> المرهون. أماني. واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين والمكتب الفلسطيني. رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية. فلسطين

<sup>31</sup> كامل بربر، 1997، ص 55

بينما عرف بجاري ديسلر: التوصيف الوظيفي بأنه قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل تعليم المهارات ، نمط الشخصية ... إلخ والتي تعد نتائج اخرى من نتائج التحليل الوظيفية

كما عرفه كلات ومرورديك في كتابهما: بأن الوصف الوظيفي هو تحديد المهام والواجبات فالسلوك المطلوب لأداء وظيفة معينة .

والقدرات والمعرفة والمهارة اللازمة لتأدية الوظيفة .هو بيان مكتوب عن كيف يخصص المدير الواجبات والمسؤوليات داخل الوحدة التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنفيذ هذه الواجبات والمسؤوليات<sup>32</sup>

### المطلب الثاني : اهمية الوصف الوظيفي

اهمية وصف الوظائف في المنظمة تكمن في الاستعمال الامثل للموارد البشرية و يمكن تلخيصها في :

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من احتمالات أعداد التعيين .
- 2- تساعد في فعالية ونجاح برنامج تخطيط القوي العاملة والتدريب الأمثل لها .
- 3- المساعدة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة .
- 4- العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين .
- 5- تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور .
- 6- تعتبر مؤشر وبرنامجاً للأفراد والمنظمة من اجل تحديد متطلبات على تصحيح الانحرافات والأخطاء
- 7- تساعد على معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين
- 8- تساعد على بناء سياسية سليمة لخدمات الصحة والأمن المهني والصناعي معرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد<sup>33</sup>

### المطلب الثالث : اهداف الوصف الوظيفي

يعتبر الوصف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة البشرية إدارة سليمة إذ إن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن اقدارة من تنظيم هذه الموارد ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وفيما يلي أهداف الوصف :

- 1- اختبار الفرد الملائم للوظيفة :
- يبين الوصف السمات الإنسانية والاستعدادات والقدرات والكفاءة التي ينبغي أن تتوافر في الفرد يمارس وظيفته بفعالية ، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة .
- 2- وضع برامج سليمة للتدريب :
- يزود الوصف إدارة أفراد بيانات كافية تساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما :
- 1- تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها .
  - 2- اسلوب التدريب المناسب .
- وبالتالي فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي ان يكتسبها الفرد من التدريب بالاضافة إلى طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على الجدولة والتدريب كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله

<sup>32</sup> ديسلر بجاري .ادارة موارد بشرية ، ترجمة عبدالعال محمد ، الرياض ، دار المريخ للنشر 2003 ، ص108

<sup>33</sup> جيجوش ، محمد وشحادة ، كتاب إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2002، ص25

أو ترقيته غذا يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

3- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية :

يبين الوصف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة .

4- رسم سياسة عادلة للأجور :

يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة ، وما تتطلبه من الخبرة وقدرات الخاصة مما يساعد ذلك على وضع سياسة عادلة للأجور .

5- تحسين نظم العمل :

يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة وخطوات إنجازها والترتيب هذه الخطوات ، ووقف إنجازها وكيفية أدائها وبذلك يكون من السهل سياسة الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة .

6- تحسين بيئة الوظيفة :

يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد وبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها ، حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم<sup>34</sup>

المبحث الثاني : نموذج الوصف الوظيفي ومقومات نجاحه

المطلب الاول : كيفية كتابة الوصف الوظيفي

يعتبر وصف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل لعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها وقد يكتب هذا الوصف خبير تقييم الوظائف أو مدير إدارة الأفراد أو يعهد بهذه المهمة إلى مستشار خارجي ، ولكن يفصل دائماً أن يكتب محلل الوظائف الوصف المطلوب على اساس أنه اقدر من غيره على القيام بهذه المهمة بحكم إحتكاكه المباشر بالموظفين والمشرفين ومعرفته بدقائق كل وظيفة<sup>35</sup>

بناءً لما سبق فإن معظم وصف الوظائف ينبغي بصفة عامة أن تستمل على ما يلي عند كتابة وصف الوظيفة :

1- اسم الوظيفة :

يتم وصف دقيق للوظيفة باختصار ويكون بدقة و أن يكون وصف غامض مثل أن يقال مثلاً مدير كافياً ، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين .

2- تفاصيل عن تحديد الوظيفة :

يشتمل ذلك على عدد من الموظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعينة .

3- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة :

يتم ادراج الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة لغراض تدريبية أو تقييمية ، وتكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة ( أو عملية تعيين )

<sup>34</sup> بربر ، 1996 ، ص 56-57

<sup>35</sup> تحسين ، 1978 ، ص 246

- 4- خط رفع التقارير:  
عادة ما يشتمل و وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع بالشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها أو من الممكن أن يتم تخطيط هيكل بوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف .
- 5- الغرض الرئيسي من الوظيفة :  
عادة ما يكون من المفيد تشخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة جملة أو جملتين.
- 6- المهام والمسؤوليات :  
توضيح المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة وسوف يكون من الطبيعي أن يتناسب بعض قوائم المهام تصوره اكبر مع الوظائف التي تقوم على مهام روتينية ، كما تتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الهدف الرئيسي من وصف الوظيفة هو تقديم إرشادات عامة واضحة للشخص الذي يشغل الوظيفة عن العمل الذي ينبغي عليه القيام به .
- 7- السياق ( المحيط ) :  
غالباً ما يكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئة خاصة تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة...الخ.
- 8- الاتصالات :  
يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسي بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباط
- 9- المرؤوسون :  
يتم تسجيل مستويات اي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة ، وذلك على الرغم من انه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحة أيضاً في كجزء من أي تخطيط هيكل حيث تشكل جزءاً من وصف الوظيفة .
- 10 – الأبعاد :  
تضمنين أية بيانات مالية او احصائية مرتبطة بالوظيفة حيث أن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة .
- 11 – ظروف العمل :  
هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة فغنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه .
- 12 – الكفاءات :  
تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية<sup>36</sup>

#### المطلب الثاني : مقومات نجاح تحليل وصف الوظائف

يرتبط نجاح تحليل وصف الوظائف على المقومات التالية:

- 1- تدعيم الإدارة لعملية الوصف بالامكانيات المادية والبشرية اللازمة .ويمكن ان يتحقق هذا التدعيم إذا تم اقتناع الإدارة بأهمية وصف الوظائف والفوائد المترتبة عليه لذلك يجب توضيح أغراض الوصف للإدارة والأسلوب الذي سوف يستخدم بما يحقق الموضوعية ودقة النتائج والفترة اللازمة لإتمام عملية الوصف وتكلفة البرنامج والأفراد اللازمين للاشتراك في عملية الوصف .

<sup>36</sup> أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2000- ص56

- 2- ضرورة الحصول على تعاون العاملين والمشرفين في توفير المعلومات اللازمة ودقتها ،ويمكن أن يساهم شرح أهداف الوصف و أبعاده في تحقيق هذا التعاون .
- 3- توفير الأفراد الأكفاء للقيام بجمع البيانات وتفريغها وتحليلها واعداد التقرير النهائي لوصف الوظائف .
- 4- ضرورة وضع برنامج للوظائف ليحدد فيه خطوات الوصف وأسلوب جمع البيانات وميزانية الوقت والتكلفة والأفراد وان يتم إعداد البرنامج بناء على دراسة عملية دقيقة .
- 5- الاستعانة بالخبراء المتخصصين في عملية وصف الوظائف مع خارج المنشأة المراحل الأولى لعملية الوصف<sup>37</sup>

### المطلب الثالث : طرق جمع المعلومات لوصف الوظائف

يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة التمييز بين ثلاثة طرق اساسية هي :

أولاً- طريقة المقابلة الشخصية .

ثانياً- طريقة الملاحظة المباشرة .

ثالثاً- طريقة الاستقصاء

#### أولاً- طريقة المقابلة الشخصية :

مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه مباشرة ،وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف والظروف التي تحيط بها .

مزايا هذه الطريقة :

- يتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة ،ويعفي الموظفين من الكتابة ،ويكون المحلل في موقف يسمح له بمناقشة جوانب الوظيفة المختلفة .

- يعطي المحلل ويضمن هذا الاسلوب مشاركة مباشرة ومفتوحة للموظفين .

عيوب هذه الطريقة :

يعاب الشخصية للحصول على صورة صادقة وصحيحة لما هو مطلوب ويعاب على هذا الاسلوب انه يتطلب كثيراً من الجهد والوقت وقد يشعر بعض الموظفين بالتهديد وعدم الارتياح لإعطاء معلومات كافية ،كما انه قد يركز على العناصر الحالية للوظيفة ويتجاهل النواحي المستقبلية لها .

ويعيبه التركيز على شاغل الوظيفة لا على مواصفات الوظيفة نفسها وعلى ما يقوم المرؤوس بأدائه فعلاً .

#### ثانياً- الملاحظة الشخصية المباشرة :

تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة وفي تحديد العاملين الذين سيتم ملاحظتهم ، وتتم عملية الملاحظة الشخصية عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بغيرها، وجمع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات والمسؤوليات الوظيفية .

د.حميد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النهضة العربية 2002 ، وصف تقويم سياسة لتحسين السوق ، دراسة ميدانية بالتطبيق على متاجر الأقسام بقطاع الأعمال العام في مصر ، مجلة البحوث التجارية 1996 ص 73

تصلح الملاحظة الشخصية للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهرة ذات الطابع الجسماني المتكرر، أي أنها مفيدة بوجه خاص في جمع المعلومات عن الوظائف التي تعتمد على المجهود الذهني فيتعذر رصد واجباتها وظروف أدائها عن طريق الملاحظة الشخصية<sup>38</sup>

ثالثاً- طريقة الاستقصاء :

(ويعتمد الاستقصاء على إعداد قائمة تضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالجوانب المختلفة بالوظيفية مثل: الواجبات - ظروف - العمل المؤهلات العلمية والدورات التدريبية .

مزاياها - تتميز هذه الطريقة بـ:

- كونها أسهل نسبياً من الطرق السابقة .
- اسرع في إجراءاتها خاصة إذا كانت الوظائف المطلوب تحليلها كبيرة .
- إمكانية خفض التكلفة .
- من استخدام لاستقصاء بعض القيود هي :
- لاحتياج إلى درجة مقبولة من الفهم والاستجاب فضلاً عن اجادة القراءة والكتابة
- قد لا يجيد بعض الأفراد ملء قوائم الاستقصاء وقد يتركون المسألة تتأخر قليلاً .
- احتمال تعطيل العمل إذا طلب من الموظف ملء قوائم الاستقصاء اثناء اوقات العمل الرسمية .
- يتعذر على بعض العاملين وبصفة خاصة في المواقع الإنتاجية أن يحصر العمال التي يقوم بها بالرغم من استطاعته ان يبين كيفية أدائها .
- قد يستخدم بعض العاملين في ملء القوائم أسلوبهم الخاص والذي يحمل معاني خاصة قد تفسر تفسيراً خاطئاً<sup>39</sup>

خاتمة :

وضحنا في هذا الفصل مفهوم الوصف الوظيفي، حيث استعرضنا في مستهله مفهوم الوصف الوظيفي و اهميته و اهدافه ، و أتبعنا ذلك بالحديث عن كيفية كتابته و اعطينا نموذج عن الوصف ، لنخلص الى طرح مقومات نجاحه و اخيراً طرق جمع معلوماته

38 .درفاعي محمد الرفاعي، فلسفة الادارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، جامعة الكويت، العدد 4 ، المجلد 12 ، شتاء 1984 ص 10

39 .د.محمد أحمد عبد النبي ،رئيس قسبي المصارف والاسواق المالية ، كلية الدراسات العليا ، القاهرة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، ط 1 . 2010 . ص 11

## الفصل الثالث : تقييم وتحليل الوظائف و

تصميمها

## تمهيد الفصل :

تقييم الوظائف وسيمة واقعية وعادلة في تحديد هيكل الأجور، تستند عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال استخدام النتائج المحصلة من عملية تحليل وتوصيف الوظائف لترتيبها جميعاً في المنظمة تصاعدياً أو تنازلياً في هيكل يعكس قيمة كل وظيفة قياساً إلى الوظائف الأخرى الأعلى أو الأدنى منها في هيكل الوظائف ، وسيركز الفصل على تقييم الوظائف و تحليلها و تصميمها

سنطرق في فصلنا هذا الى التعريف بعملية تقييم الوظائف و شرح اهدافها و طرقها

اما في المبحث الثاني سنشرح تحليل الوظائف و تصميمها

## المبحث الاول: تقييم الوظائف

### المطلب الاول : مفهوم التقييم

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وتقييم الأداء، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي

بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، تقييم الأداء ويعرف وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر

ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة 36/1).

جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات تقييم الأداء إن عملية الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

### تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحاً لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة<sup>40</sup>

### المطلب الثاني : اهداف عملية التقييم

يعتبر الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو قياس جودة أداء الموظفين، وتقييم مهاراتهم، ومقارنتها مع ما تتطلبه الوظيفة من مهارات، حيث يمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء لعدة أقسام تبعاً للغرض منها :

\* قياس نقاط القوة والضعف :

إن أحد أهم الأهداف لتقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة والضعف لكل موظف، لتأهيله بشكل يتناسب مع الوظيفة التي يقوم بها، وبشكل يخدم آخر التطورات المطروحة في مجال عمل الشركة

\* التدريب .:

تعتبر خطوة التدريب هي ثاني خطوة بعد القيام بتعيين نقاط القوة والضعف للموظف، والتي تعتبر أيضاً من أهداف التقييم التي تسعى لتزويد الموظفين بالبرامج والتطبيقات التي تقدم لهم فائدة، والتي تؤهلهم لأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة بشكل مطّور وأكثر كفاءة

1 مدكرة للاستادة بوليد اوي علي \_ جامعة اكي محند اولحاج \_ البويرة- كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية \_ السنة الأولى ماستر\_ تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية\_ تقييم الوظائف وتسيير الأجور

\* تقديم المكافآت :

يهدف تقييم الأداء للموظفين لمنح المدراء تقارير كاملة وشاملة عن الموظفين؛ للقيام بزيادة الأجور والمرتبات، إضافةً للترقيات، كما يمكن تحديد الموظفين الأكفاء من غيرهم، وتسليمهم مهام ومسؤوليات جديدة في مناصب قيادية عليا

\* كفاءات تقييم الأداء :

يوجد لتقييم الأداء خمسة معايير أساسية تتم مراقبة أداء الموظفين تبعاً لها، لتقديم المعلومات والتغذية الراجعة، ولمعرفة التحسينات التي يمكن القيام بها على أداء الموظفين وهي:

- (1) الإنتاجية: تعبر عن مقدار الأعمال المنجزة في وقت وتكلفة محددين.
- (2) جودة العمل: هو الالتزام بأداء المهمة تبعاً للجودة المطلوبة.
- (3) المبادرة: يقصد بها التصرف من ذات الموظفين دون مساعداتٍ خارجية.
- (4) العمل الجماعي: أي تشارك الموظفين وعملهم معاً من أجل إتمام مهمةٍ معينة.
- (5) حل المشكلات: تُعنى بقدرة الموظف على إيجاد حلول للمشكلات والمصاعب التي تواجهه<sup>41</sup>

المطلب الثالث : طرق تقييم الوظائف

يمكن تصنيف الطرق الشائعة الاستخدام في التقييم إلى مجموعتين

أولاً: الطرق غير الكمية : والتي تشمل مايلي :

-طريقة الترتيب

-طريقة الدرجات

ثانياً: الطرق الكمية: وتشمل بدورها:

-طريقة التنقيط

-طريقة مقارنة العوامل.

<sup>41</sup> Ruth Mayhew (5-2-2019), "The Importance of an Employee Evaluation" smallbusiness.chron.com, Retrieved 9-2-2019. Edited.

أولاً: الطرق الكمية لتقييم الوظائف:

أ- أسلوب الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق في التقييم ، و هي تناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها قليلا اذ تتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى بشكل كلي ، و بذلك تكون عملية الترتيب غير دقيقة وتخضع لخبرة و مهارة القائم بالترتيب. و توجد العديد من الأساليب لتحقيق هذه الغاية.

- الترتيب البسيط :

في ظل الترتيب البسيط يقوم المشرف بقراءة الوصف الخاص بكل وظيفة على حدا حتى تتكون له فكرة عن كل الوظائف ، ثم يشرع في إجراء مقارنة بينهما) مختلف الوظائف الخاضعة للتقييم لتقييمها و تحديد أهميتها وفي اغلب الأحيان لا تقتصر عملية التقييم على فرد واحد فقط ، بل يتولى التقييم عدة مقيمين في أن واحد و يؤخذ متوسط الآراء

- المقارنة الزوجية:

في المقارنة الزوجية تقارن كل وظيفة بكل الوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة ، واستنادا إلى هذه المقارنات تظهر ثنائيات من الوظائف ، و تقوم المقارنة على تحديد في كل زوج الوظيفة الأهم ، و بحساب عدد المرات التي تم فيها اختيار الوظيفة في كل ثنائية من الثنائيات تحدد أهمية الوظائف الخاضعة للتقييم و ترتب

$$R = \frac{N(N-1)}{2}$$

2

N: عدد الوظائف

R: عدد المقارنات الممكنة.

وأهم مزايا طريقي الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية:

- سهولة فهمها لبساطتهما.

- تطبيقها في المنظمات التي يكون بها عدد الوظائف محدود.

عيوبها :

- عدم دقتها في تقييم الوظائف ، لأن التقييم يتم بشكل كلي.

- نتيجة التقييم تختلف من مقيم لآخر ، كما قد تختلف حتى بالنسبة للمقيم الواحد من وقت لآخر.

-يستحيل تطبيقها كلما زاد عدد الوظائف و كبر حجم المنشأة ، إذ في هذه الحالة يستغرق وقتا طويلا خاصة في المقارنة الثنائية.

**ب- أسلوب الدرجات: " التصنيف":**

ظهرت هذه الطريقة كرد فعل للنقائص الموجودة في طرق الترتيب ، إذ تصنف الوظائف في مجموعات ، و يطلق على تلك المجموعات اسم "الفئات" « CLASSES » وظائف متشابهة في درجة الصعوبة ولكنها قد تكون مختلفة.

تحتل هذه الطريقة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في ترتيب الوظائف بعد طريقتي النقط و مقارنة العوامل و يتطلب تصميم طريقة الدرجات ما يلي :

- تحديد العوامل التي تستخدم في تقييم الوظائف مثل المسؤولية ، القدرات الجسمانية ، القدرات العقلية ، ظروف العمل.

- تحديد عدد الدرجات والذي يتأثر بسياسة المنظمة ، حجمها ، و درجة تنوع الوظائف بها .

- وضع وصف واضح لكل درجة اعتماد على وصف كل مقياس من مقاييس التقييم من حيث الواجبات والمسؤوليات التي تحتويها كل فئة ، و من حيث القدرات التي تتطلبها في شاغل الوظائف. والوصف يكون عادة على شكل عبارات وصفية قصيرة تجمع في فئات بحيث تعتبر كل مجموعة منها وصف كامل لفئة معينة.

- بعد تحديد الدرجات يتم تحديد أجر كل منها ، أو تحديد حدي الأجر الأعلى والأدنى لكل درجة. في الأخير يقارن وصف الوظيفة مع الوصف المحدد لتحديد الدرجة التي تناسب الوظيفة أكثر ومن ميزتها هذه الطريقة:

-البساطة إذ يمكن تطبيقها خاصة في المنظمات الصغيرة الحجم.

- طريقة تقوم على التقدير الشخصي.

**من عيوبها :**

-هناك صعوبة في تحديد الوصف الخاص بكل درجة الشيء الذي ينتج عنه صعوبة تحديد معالم واضحة لكل درجة.

**ج- أسلوب مقارنة العوامل:**

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية عكس الطرق السابقة التي تهدف إلى ترتيب الوظائف في درجات معينة فقط ، فالطرق الكمية تعطي مقدار التفاوت بين الوظائف في شكل كمي.

وتتلخص هذه الطريقة في عدة مراحل:

- تحديد الوظائف المعيارية التي تخضع للتقييم.
- تحديد العوامل الأساسية التي يتم على أساسها تقييم الوظائف المعيارية.
- إجراء مقارنة بين الوظائف المعيارية على أساس عوامل التقييم و تحديد رتبة كل وظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم.
- توزيع أجر الوظائف المعيارية على أساس الأهمية النسبية لعوامل التقييم ، و ترتب الوظائف على أساس الأجر الممنوح لكل عامل من عوامل التقييم ، ثم مقارنة الترتيب الجديد مع الترتيب السابق.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- تقييم باقي وظائف المنظمة انطلاقا من الخريطة.

#### د- أسلوب النقاط:

يقوم استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف علي مقارنة الوظائف ببعضها علي أساس مجموعة من العوامل و هي عوامل المقارنة ، أي أن تقييم الوظائف لا يتم بشكل كلي كما هو الشأن في طريقة الترتيب ، وتنطلق هذه الطريقة في التقييم من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل ، و درجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون متباينة ، و تكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة ، وبالتالي فان الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة.

والعوامل المستخدمة في التقييم تختلف من منظمة لأخرى ، لكن تجمع الآراء في الفكر الإداري أن هناك أربع عوامل أساسية تستخدم في تحليل و تقييم الوظائف. و تتمثل هذه العوامل في :

-المهارة: يقصد بالمهارة كل القدرات الذهنية والعضلية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل ما بالكفاءة المطلوبة. والعوامل الأساسية التي تتحكم في المهارة هي: التعليم ، الخبرة والتدريب.

-المجهود: ويقصد به ، ذلك النشاط الفكري والعضلي الذي يؤديه الفرد لدي ممارسته لعمله ، و يتمثل المجهود الفكري في القدرة على التحليل ، التركيز ، القدرة على إبداء الانتباه ، والمثابرة والتكيف...الخ.

أما المجهود العضلي فيتمثل في المجهود الجسماني الذي يؤديه الفرد لدى ممارسته للعمل ، مثل تأدية الحركات العضلية ، والوضعية التي يتخذها جسم الفرد لدى أدائه للعمل ، هل يؤدي الفرد العمل جالسا أم واقفا وهل يكون الجسم في وضعية انحناء معينة.

- المسؤولية : لدى ممارسة الفرد لعمل معمل معين فلا بد وأن يتحمل المسؤولية في نهاية الأمر. والمسؤولية قد تكون عن النتائج المطلوبة من الفرد و عن نوعية المنتجات و كميتها و عن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل ، كما تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم ، و عن مستوى الأداء الذي يحققونه. و على هذا الأداء فهذا العامل يمكن أن يقسم إلى مجموعة من العوامل الفرعية الأساسية.

- المسؤولية على الآلات والأجهزة.

- المسؤولية على جودة المنتجات

- المسؤولية على الموارد النقدية

- المسؤولية عن سلامة الأفراد

- المسؤولية عن توفير و حفظ المعلومات.

- ظروف العمل : هي الظروف التي تحيط بالفرد لدى تأديته للعمل ، أي الظروف التي يمارس في إطارها عمله ، والتي تؤثر في قدرته على أدائه للعمل ، بحيث يكون الفرد غير قادر على التحكم فيها ، وتتمثل ظروف العمل في الظروف الطبيعية مثل الحرارة ، الرطوبة ، الضوضاء ، التهوية ، ونظافة مكان العمل الخ...

بعد تحديد العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف تقسم هذه العوامل إلى العوامل الفرعية ، و يقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المراتب والتي تشير إلى الدرجة التي يتواجد بها العامل في الوظيفة. و عدد المراتب ليس شرط أن يكون واحدا في كل العوامل الفرعية ، ثم تحدد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية ، والأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية. وتوزع النقط بين العوامل الأساسية تبعا لأهميتها النسبية.

أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي.

فإما أن يتم على أساس متتالية حسابية أو على أساس متتالية هندسية ، وغالبا ما تستخدم المتتاليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب ، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة التالية :

قيمة أعلى مرتبة – قيمة أدنى مرتبة

قيمة الزيادة بين المراتب =

عدد المراتب

وتمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي بل تعتمد على تحليل الوظائف و تحديد العوامل التي تتكون منها ، و تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عامل في الوظيفة ، و يعبر عن ذلك بالنقط. وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم ، لذا يتم

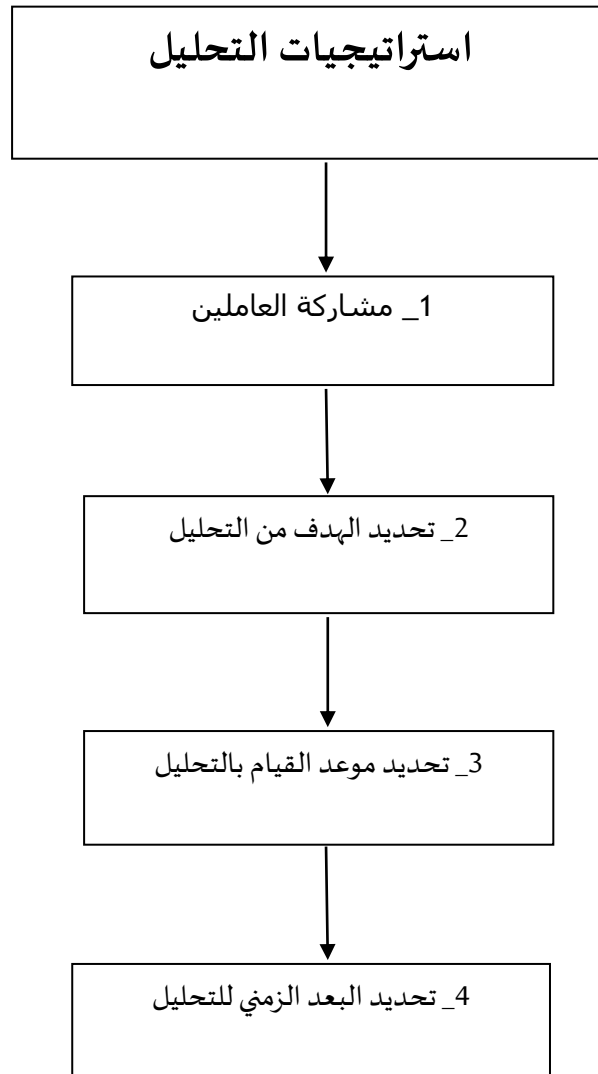
تطبيقها خاصة من طرف المنظمات الكبيرة الحجم. ولكن تطبيق هذه الطريقة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وذلك لأنه لا بد من تحديد المعايير الأساسية والفرعية التي تستخدم في التقييم ، وتحديد مراتب العوامل الفرعية وقيمتها.<sup>42</sup>

### المبحث الثاني : تحليل الوظائف وتصميمها

المطلب الاول : استراتيجيات تحليل الوظيفة

يمكن أن تستخدم نتائج تحليل الوظيفة في أنواع عديدة في إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن القرار الخاص بالقيام بتحليل العمل أو الوظائف ما هو الا قرار استراتيجي يجب أن يتخذ في ضوء جملة من الاعتبارات الإستراتيجية المتعلقة

بتحليل الوظائف والتي يمكن توضيحها وفق المخطط



<sup>42</sup> مذكرة للاستادة بوليداوي علي \_ جامعة اكلي محند اولحاج \_ البويرة- كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية\_ السنة الأولى ماستر\_ تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية\_ تقييم الوظائف وتسيير الأجور

1\_ مشاركة العاملين :

تعد مشاركة العاملين في تحليل الوظائف عملية منطقية، تساهم في الارتفاع بمعنويات العاملين، وتجعلهم أكثر تقبلاً للنتائج التي تسفر عنها هذه العملية. ويفضل إشراك أكثر من شخص في عملية التحليل والحصول على معلومات أكثر دقة

2\_ تحديد الهدف من التحليل : و في ضوءه يتم :

تحديد المستوى العمودي أو عمق التحليل، أي تحديد مستوى التفصيل المطلوب في عملية التحليل ولتسهيل ذلك تتم الإجابة عن التساؤلات :

1\_ هل يجب أن تقسم أو تجزأ الوظيفة أو العمل إلى أدق جزئياتها وتفصيلها؟

2\_ ما هو الوقت المخصص لإنجاز عملية التحليل؟

3\_ ما عدد الأفراد المكلفين بهذه المهمة

إن الإجابة عن هذه التساؤلات يمكن أن تساعد القائم أو القائمين بالتحليل على معرفة التفاصيل أو العمق المطلوب في التحليل

3\_ تحديد موعد القيام بعملية التحليل :

تحديد موعد عملية تحليل الوظائف من القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تتخذها المنظمة

لان عملية التحليل والتوصيف عملية مكلفة تتطلب كثيراً من الجهد والوقت والنفقات

ولا يفضل القيام بعملية التحليل إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغييرات مهمة أساسية سواء من حيث المعدات والوسائل المستخدمة، أو من حيث طرائق الأداء أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها وغير ذلك

4\_ تحديد البعد الزمني للتحليل :

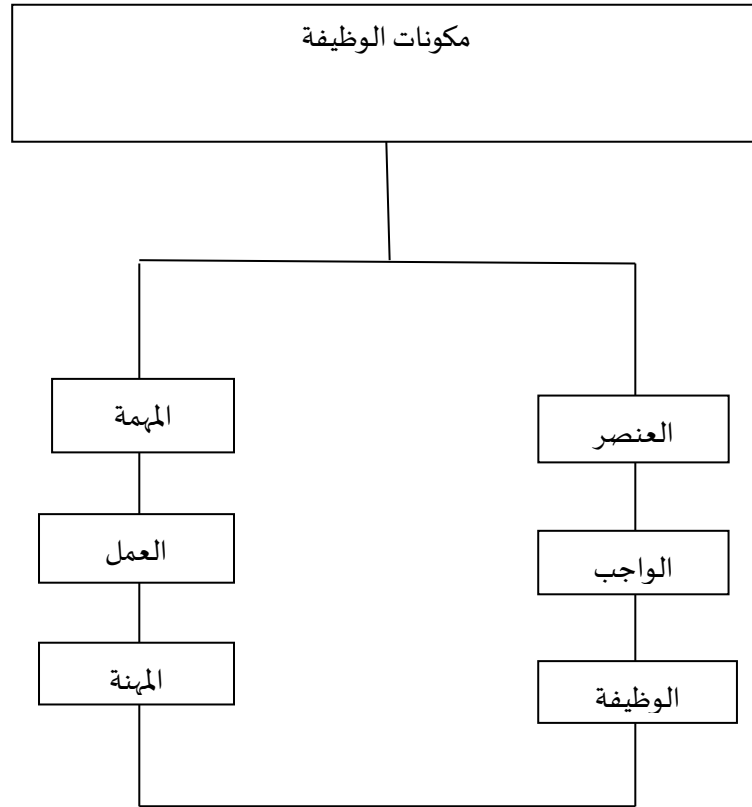
من الاعتبارات الإستراتيجية التي يجب مراعاتها هي :

هل سيتم استخدام تحليل الوظائف الحالية وما يتطلبه أداؤها من مهام وواجبات؟ في ذات الوقت الذي يتم فيه التحليل في ضوء الامتيازات المستقبلية؟

فعندما تكون المنظمة عرضة للتغيير السريع من حيث الأهداف أو التحول لانتاج منتجات أخرى، أو استجابة للتغيرات أو التطورات التكنولوجية الحديثة والمستجدة، فإن ذلك يستلزم تبني طرق التحليل ذات التوجهات المستقبلية أو بالعكس

المطلب الثاني : مكونات الوظيفة

نشمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل في مجموعها كيان ولعرفة أوجه ومدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة وأخرى، فإن ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى الوظيفة أو العمل مكوناتها أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو عناصرها الأساسية، ومقارنتها مع بعضها، وترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل



مفاهيم مكونات الوظيفة :

1\_ العنصر :

العنصر هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك أن إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك عند كل مرة يتم فيها دفع رواتب وأجور العاملين

2\_ المهمة :

تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق المحددة

3\_ الواجب :

الواجب هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته. أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها

4\_ العمل :

مجموع الواجبات التي تناط بشخص معين، يكلف بإنجازها يطلق عليها العمل، وعليه فإن العمل هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد

5\_ الوظيفة :

مجموعة الأعمال التي يكلف بإنجازها موظف ما ، فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تناط بشخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته

إن الوظيفة نفسها يمكن أن تستند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة، إذا كان عبء العمل، وحجم الهيكل التنظيمي، وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك

6\_ المهنة :

ي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في المنظمات المتعددة , أو على مستوى قطاع ما كالصناعة مثلا

او على مستوى القطر، فالتدريس مهنة، والتدقيق مهنة والتجارة مهنة والخياطة مهنة<sup>43</sup>

المطلب الثالث : تحليل الوظيفة

هي "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في منظمة معينة "

ان البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب أن تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وماهي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة

ادارة الموارد البشرية – المرحلة الثانية – كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة بغداد - المحاضرة الخامسة – تحليل  
الوظائف وو تصميمها<sup>43</sup>  
\_ م.م.عبد الزهرة

بمعنى آخر تحليل الوظيفة يعني :

تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفاً دقيقاً، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها ان يمتلكو قدرا كبيرا من المعرفة والخبرة والمهارة، وذلك لان هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف والوظيفة الخطوات التي يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها :

1\_ تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف

2\_ تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها

3\_ تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل بعد شرحها وتفسيرها لهم

4\_ تحديد طرائق وأساليب جمع البيانات والمعلومات

5\_ القيام بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، واستخدامها في عملية التحليل

6\_ المراجعة والتحديث

و في مايلي شرح مبسط لهذه الخطوات :

#### استراتيجيات عملية تحليل الوظائف

1\_ تحديد الهدف من اجراء عملية التحليل

2\_ تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

3- شرح عملية التحليل للعاملين و تحديد مستوى مشاركتهم

4- تحديد طرق جمع البيانات و المعلومات و القيام بجمعها

5- معالجة البيانات و المعلومات او استخدامها في عملية التحليل

6- المراجعة و التحديث

أولاً: تحديد الهدف

من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف او الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف. ويجب أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة

ثانياً: تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد

ثالثاً: شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من الذي يقوم بالتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون هناك حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل

رابعاً: تحديد طريقة أو طرائق جمع المعلومات

القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل، وتتضمن هذه الخطوة عمليتين مرتبطتين مع بعضهما :

1\_ تحديد الأداة الانجح، وربما تحديد أكثر من أداة أو وسيلة لجمع البيانات

2\_ تحديد المعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوظائف

وبعد ذلك يتم القيام فعالً بعملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة

إن اختيار الطريقة الاكثر ملائمة للتحليل هي من القرارات التي تتطلب :

1\_ معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام

2\_ الإلمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة

وقد تنجح إحدى طرائق جمع المعلومات من وظيفة معينة في منظمة ما ولا تكون كذلك في منظمة أخرى ولوظيفة أخرى.

فالأمر يتطلب الاعتماد على أكثر من طريقة من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على معلومات المطلوبة بشكل أكثر

دقة وتحديدًا ومن تلك الطرق :

### 1\_ الملاحظة :

تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين أثناء تأديتهم للمهام أو الواجبات التي يكلفون بها

أي ملاحظة سلوك الموظف والفعاليات التي يقوم بها عند تأديته لوظيفة ما ، أثناء مدة معينة وتسجيل تلك المشاهدات أو الملاحظة، وبتكرار المشاهدات لعدة مرات بحسب حاجة التحليل، تُجمع المعلومات المطلوبة عيوب طريقة الملاحظة :

1\_ لا تصلح لجميع الوظائف والأعمال، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، مثال ذلك الوظائف القيادية، الوظائف التي تتطلب التفكير والتدبر، وظائف القضاء والتعليم، مسك السجلات وتدقيق الحسابات وغيرها

2\_ لا تزود المحلل بمعلومات كاملة حتى في مثل هذه الوظائف، إذ لا يمكن مشاهدة الصعوبات التي يعانيها العاملون في مثل هذه الوظائف، ولا تحديد أهميتها

3\_ تخضع بشكل كبير لمدى دقة وصبر وخبرة القائم بالملاحظة، وعلى آرائه الشخصية، وتفسيره لما يراه من السلوك والأفعال

4\_ قد ينسى القائم بالملاحظة كثيراً من التفاصيل ذات الأهمية في التحليل عن الفعاليات التي يؤديها الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته المتنوعة

### 2\_ المقابلة :

يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها بهذه الطريقة، بإجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين التي يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة

ولا يشترط أن يكونوا من بين الذين يشغلونها حالياً بل يمكن الاستعانة بالموظفين الذين شغلوها سابقاً ، أو المشرفين على مثل هذه الوظائف أيضاً

إن أهم ما يمتاز به هذه الطريقة أنها :

1\_ مكن القائم بالتحليل من الحصول على معلومات وافية ودقيقة نظراً لجو النقاش الذي توفره

2\_ تمكين طرفي المقابلة من تبادل الآراء واستيضاح الجوانب غير الواضحة سواء في السؤال أو الإجابة

عيوب طريقة المقابلة :

1\_ كلفتها العالية

2\_ تتطلب وقتاً وجهداً لجمع المعلومات خصوصاً في حالة كثرة الوظائف المطلوبة تحليلها وسعة المعلومات المراد جمعها

3\_ تتطلب تدريباً واسعاً للقائمين بالمقابلة مما يضيف تكاليف أخرى على التكاليف السابقة لهذه الطريقة

3\_ طريقة الاستبيان :

تعتمد هذه الطريقة في جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الأسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان، ثم توزيعها على الموظفين التي تم انتخابهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها

ثم تجمع ويتم تفرغ بياناتها واستخدامها في عملية تحليل الوظائف

مميزات طريقة الاستبيان :

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هي أنها

1\_ أكثر كفاءة

2\_ أسرع وقتاً في الحصول على البيانات والمعلومات مقارنة بالطرق الأخرى خصوصاً عندما يكون عدد العاملين في

المنظمة كبيراً

3\_ لا تتطلب صرف مبالغ كبيرة كطريقة المقابلة إذ أنها تعد من طرق جمع البيانات ذات الكلفة المعتدلة قياساً بنتائجها و

سرعتها وسعة الشريحة المراد دراستها

عيوب طريقة الاستبيان :

1\_ تتطلب أن يكون الاستبيان مفصلاً وشاملاً للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة و واضحة

2\_ يحتمل أن تكون بعض الأسئلة غير واضحة

3\_ قد يكون للأسئلة أكثر من تفسير واحد، مما يضطر مالى الاستمارة إلى إهمالها، أو الإجابة عنها بشكل غير دقيق بعيداً

عما هو مطلوب

خامساً : معالجة البيانات والمعلومات

هو تحويل المعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر إيجابية في تحليل الوظائف، ولأجل ذلك فإن الأمر

يستلزم تفرغها في جداول أو أشكال أو نماذج إحصائية أو يمكن أعداد وتطوير نماذج خاصة بما يتلاءم والبيانات

والمعلومات معدة مسبقاً الخاصة بشكل منظمة أو وظيفة

فوائد النماذج والجداول

- 1\_ تتيح هذه النماذج للقائمين بالتحليل التأكد من جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتحقق من صحتها
  - 2\_ تتيح معرفة مكونات أو مهمات وواجبات كل وظيفة من الوظائف قيد التحليل، وهو ما تستهدفه هذه العملية
- سادساً : المراجعة والتحديث
- أن ديناميكية المنظمات والتغيير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية تستدعي مواجهتها عن طريق إدخال التعديلات والتغيرات على أهداف المنظمة وبرامجها وسياساتها ووظائفها المختلفة إستجابة لذلك
- يفرض هذا الوضع على المنظمة القيام بمراجعة مستمرة لوظائفها الحالية، فتجري تحديثاً على المعلومات المتوافرة عنها لاغراض التحليل والتوصيف تقوم بعملية تحليل الوظائف الجديدة أو المستحدثة وتوصيفه
- إذا كانت المنظمة مستقرة، ولم تتعرض أهدافها وفعاليتها ووظائفها الأساسية للتغيير أو التطوير فإنه البد من إعادة النظر ومراجعة وتحليل الوظائف كل ثلاث أو خمس سنوات

المطلب الرابع : اهمية التحليل و استخداماته

تسهل عملية تحليل الوظائف و البيانات و المعلومات المستمدة منها في :

- 1\_ توفير الاساس الموضوعي لاداء وظائف ادارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية و القطاع الخاص
  - 2\_ توفر كثيراً من البيانات و المعلومات حول الوظيفة و العمل الذي تتطلبه و مسؤولياتها
  - 3\_ يؤدي الى فهم شامل لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على ادارة الوظائف العامة و الخاصة و المسؤولين عمها بشكل عام
  - 4\_ معرفة كيفية ممارسة المرشحين لوظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة كتنظيم الوظيفة و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و نظام الاجور و الترقية و النقل , التنظيم الاداري و غيرها
- و في ما يلي اشارة موجزة الى هذه المجالات :

- 1\_ يمكن استخدام المعلومات المحصل عليها من من عملية تحليل الوظائف كمدخلات لنظام تقييم وظائف المنظمة المتنوعة
- 2\_ يزود القائمون بادارة الوظيفة العامة بكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين

3\_ تساعد على معرفة المؤهلات و القدرات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة مما يجعل المدراء اكثر كفاءة عند التخطيط لعملية التوظيف في المنظمات

4\_ تساعد المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الارضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين و تدريبهم في اقسام و وحدات المنظمة المتنوعة

5\_ تثير تقارير الاداء التي يرفعها المشرفون و المدراء التنفيذيون المباشرون عن اداء مرؤوسهم من الموظفين و العاملين بعض الخلافات و التساؤلات من قبل هؤلاء العاملين حول مدى دقة و صحة و عدالة مثل هذه التقارير

6\_ اكتشاف المحالات التي يحتاج فيها الى التطوير او اعادة تدريب و توضيح الكثير من حالات الغموض وعد الفهم الموجود لدى العاملين و المشرفين على السواء بخصوص دورهم و مستوى ادائهم المرغوب في العمل<sup>44</sup>

الخاتمة :

مما سبق نقول بأن الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف، حيث توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة (خصائصها) و المكان و المعدات المستخدمة لأدائها و المعرفة و المهارات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و نسبة أو مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي بها الوظيفة. إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى، إذ أن عملية تحليل الوظائف هي العملية التي تركز على تحليل الوظائف الحالية لجمع معلومات وافية عنها لاستخراجها أو الإستفادة منها في الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من إختيار و تخطيط و تدريب و تقويم أداء.

<sup>44</sup> ادارة الموارد البشرية \_ د/ محمد بن دليم القحطاني\_ العبيكان للنشر \_ 1433هـ -2012م \_ ص45

## الفصل الرابع : الاداء الوظيفي

تمهيد الفصل :

حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ , وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالاداء الوظيفي , إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فبالرغم من انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء , ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر

واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الاساليب الاخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الاداء<sup>45</sup>

و عليه يقترح هذا الفصل استعراض الاداء الوظيفي و اهم اسسه من خلال تناول المحاور التالية:

\_ مفهوم و اهمية الاداء

\_ عناصر الاداء الوظيفي

\_ انظمة قياس و تطوير الاداء

المبحث الاول : ماهية الاداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم الاداء

يقصد بالاداء على انه أداء إي فرد ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل

الاداء هو مجموعه الاهداف التي تريد المنظمه تحقيقها عن طريق عملها فهو مفهوم يربط بين اوجه النشاط والاهداف التي تسعى المنظمه لتحقيقها<sup>46</sup>

ويعرف ايضا بانه تفاعل لسلوك الموظف الذي يتحدد بتفاعل جهده و قدراته اد تحقق قدرته الاهداف الوظيفية التي يشغلها

<sup>45</sup> شنطي , محمود عبد الرحمن , 2006 , اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , الجامعة العربية الإسلامية بغزة ص34  
<sup>46</sup> - عطية , ماجدة , 2003, سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع

عرف ايضا الاداء بانه انعكاس لقدرة الفرد من عدمها في تحقيق اهداف عمله<sup>47</sup>

من خلال هذه التعريفات نلاحظ تعدد مفهوم الاداء الوظيفي بسبب تعدد الدراسات و الابحاث في هذا المجال و لكل وجهة نظره فمنهم من يراه انه تفاعل , مخرجات , اهداف, انعكاسات

من خلال التعريفات السابقة للاداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الاداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال , فمنهم من يراه على أنه تفاعل , مخرجات وأهداف , انعكاس للقدرات

### المطلب الثاني : اهمية الاداء

اصبحت كل المجتمعات المتقدمة و النامية تهتم كثيرا بموضوع الاداء فالجميع يعمل لتحسين مستوى الاداء لدرجة انه اصبح معيارا اساسيا للتقدم الاقتصادي لما له تاثير على معدلات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد حيث اصبح رفع مستوى المعيشة يعتمد على رفع مستوى كفاءة العاملين

لذلك نجد في جميع الدول ان مشكلتهم الاساسيه هي رفع مستوى الاداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية كما تعطي جميع المستويات اهتمام بالغ للاداء ابتداء من مستوى الفرد تدرجا الى المستوى القومي و ذلك من منطلق اداء الفرد يؤثر على الاداء الاجمالي للاداره وهنا يحدث التأثير الايجابي او السلبي في كفاءه وفعاليه المنظمه وفي النهايه ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي اي على مستوى الدوله<sup>48</sup>

اهمية الاداء بالنسبة للعاملين :

\_ يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل

\_ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا للارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدوار ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الاداء , وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة

\_ نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لاهداف المنظمة واهتمامه بأدائه و برفع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به<sup>49</sup>

اهمية الاداء بالنسبة للمنظمة :

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها

<sup>47</sup> ابو شيخة , نادر احمد , 2000 , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر  
<sup>48</sup> سليمان , حنفي محمود 1975 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 29  
<sup>49</sup> نفس المرجع

لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لان الاداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب , وإنما هو انعكاس اداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا<sup>50</sup>

المبحث الثاني : تطوير الاداء الوظيفي

المطلب الأول : عناصر الاداء الوظيفي

يتكون الاداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

1\_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

2\_ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء

3\_ كمية العمل المنجز: إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز

4\_ المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج عمله<sup>51</sup>

المطلب الثاني : انظمة قياس و تطوير الاداء

تم تطوير العديد من انظمة قياس الاداء مما مكن المديرين من استخدام الكثير من قوائم و طرق التقييم المناسبة

ومن الممكن تقسيم هذه الانظمة الى مجموعتين :

الاولى هي الانظمة التقويمية المعتمدة على الاحكام او التقديرات الحكمية اما المجموعة الثانية فهي الانظمة المعتمدة على الخصائص او السمات و السلوكيات و المخرجات

<sup>50</sup> سليمان , حنفي محمود 1975 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 13-14  
<sup>51</sup> عطية , ماجدة ,2003,سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع

1\_ الاحكام الشخصية (المقارنة) :

بموجب انظمة التقويم المعتمدة على الاحكام المقارنة يقوم المشرفون بمقارنة اداء العمال الذين يؤدون نفس الوظائف بترتيبهم تصاعديا حيث يقارن كل فرد مع جميع العاملين لتحديد الافضل , تسمى هذه الطريقة بالمقارنة الزوجية و هي الاكثر تفصيلا من الترتيب الاولي البسيط لكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب اهمها :

أ\_ من الصعوبة تحديد الاختلاف في اداء الافراد مثلا لدينا الافراد أ-ب-ج مرتبين تنازليا فالسؤال المطروح فيما تتمثل افضلية الفرد - أ - على الفردين - ب- و - ج - و ماهو مقدار الاختلاف

ب\_ ان هذه الطريقة لا توفر معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها اد لا يمكن للمديرين تحديد مدى الجودة و الضعف في الترتيبات الحدية

ج\_ تفرض هذه الطريقة تحديد فروقات بين العاملين مما يؤدي الى حصول صراعات ادا تم اعلان النتائج لهم

2\_ الاحكام المطلقة :

يضع المشرفين احكامهم حول اداء العاملين اعتمادا على معايير الاداء لذلك لا توجد مقارنة بين العاملين بل يقوم المدربون بترتيبهم وفق معايير محددة<sup>52</sup>

3\_ نظام قياس الاداء الذي يركز على السمات :

بهذا النظام يتم الحكم على اداء العاملين وفقا لخصائصهم كما قد تؤثر هذه الخصائص على ادائهم

رغم الاعتماد على هذا النظام من طرف الكثير من المنظمات الا انه ماخذ عليه الكثير من المشاكل من بينها ان السمات المعتدة في التقويم يكتنفها الغموض كما انها عرضة للتحييز و اللاموضوعية كذلك ان تحديد السمات يركز على الفرد و ليس على الاداء و لذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف او القوة في الاداء

4\_ نظام قياس الاداء الذي يركز على السلوكيات :

هذا النظام يركز على سلوكيات العامل حيث يقوم المقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة

و من اهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين طريقة المواقف المخرجة و طريقة الملاحظات السلوكية و مقياس التدرج السلوكي

<sup>52</sup> سهيلة محمد عباس 2003, إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر, عمان , الطبعة الثانية, 2006, ص 146 \_ 147 \_ 149

5\_ طريقة المواقف الحرجة :

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الاداء الفعال , هذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقوم على حدود معايير محددة

هذه الطريقة توفر التغذية العكسية لكل عامل حول ادائه و تساهم في تقليل التحيز

6\_ مقياس التدرج السلوكي :

يتم تقرير اداء العامل بهذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة

ان هذا المقياس يعطي فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة و غير المرغوبة

7\_ مقياس الملاحظة السلوكية :

يقوم المقوم بموجب هذا السلوك بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة

هذا المقياس يختلف عن سابقه فانه يقيس السلوك الفعلي بدل من المتوقع حيث يتم متابعة و مراقبة العاملين و

تسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع

8\_ نظام التقويم وفق المخرجات :

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين اد بموجبه يتم تحديد الاهداف بين كل من العاملين و المشرفين

من ثم يتم تحديد المستوى الذي ستنجز فيها الاهداف و تحديد اداء العاملين

ان طريقة الادارة بالاهداف توفر معايير واضحة لاداء العاملين و بذلك تقلل من التحيز و الاخطاء الناجمة عنه<sup>53</sup>

خاتمة الفصل :

<sup>53</sup> سهيلة محمد عباس 2003, إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر, عمان , الطبعة الثانية, 2006 ص 150

يرى الباحثون أن ممارسة تقييم الاداء هي ممارسة مهمة جدا تؤثر على أداء العامل بشكل كبير حيث تسمح له بالتعرف على نتائج أعماله , وتتم عملية التقييم باستخدام عدد من الاساليب السابقة التي تبين للادارة مستوى أداء العاملين ومقدار تحقيقهم للاهداف المخططة



**الخاتمة العامة**

نظرا لأهمية عمليتي التحليل والتوصيف الوظيفي في منظمات القرن الحادي والعشرون، خصصنا هذه البحث لمعرفة مدى مساهمة نظام الهندسة الوظيفية في تحسين هاتين العمليتين و تطوير الوظائف في المؤسسات ، حيث يمكن للمنظمات على اختلاف أنواعها الاعتماد على هذه العمليات وذلك لإعادة تهيئة الأنشطة او تقويمها , اعداد المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات للمؤسسة و كذلك الاشراف على عملية تقييم اداء الوظائف.

في بحثنا هذا تطرقنا الى الجانب النظري فقط و لكن بتجربنا القصيرة و التي قضيناها في احد المؤسسات العمومية في فترة تربية لغرض كتابة تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس لاحظنا غياب بطاقات التوصيف الوظيفي في المؤسسة وفي معظم المؤسسات كما اشير لنا , و كذا عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، وقد لاحظنا ايضا قصور كبير في تفصيل المهام وكل المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة حيث اكتفى المشرع بصياغة جمل الوصف الوظيفي بشكل عام حول المطلوب من الموظفين لالتحاقهم بالوظيفة وكذا ممارستهم لها بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في التوظيف والترقية حيث باستشارتنا لاحد الاطارة هناك و أجماع أفراد العينة على أن الأقدمية و امتلاك الشهادة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة وكذا اتخاذ بعض الإجراءات القانونية كالتسجيل في قائمة التأهيل، هاته العوامل كلها أقصت عامل الكفاءة الذي يتعدى مفهومها أوسع من ذلك

من خلال ما توصلنا اليه في بحثنا هذا تمكنا من تقديم بعض الاقتراحات و هي :

ضرورة إنشاء مرصد وطني لمتابعة تطور المهن

إعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، الأمر الذي من شأنه المساهمة في عصرنه وتطوير الوظيفة العمومية

استعمال مناهج تحليل وتوصيف الوظائف أكثر نجاعة وأقرب للسياق التنظيمي المحلي



# قائمة المراجع

## بالعربية :

- بيريتي، ثابتي و بن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة .الجزائر2015، ص337
- اب.حنفي محمود سليمان، ا.د.درويش روعي ، و أ.د. سيد محمد جاد الرب ، الفكر الاداري المعاصر مطبعة العشري، 2005-2006 ص 143
- أ.د. أمجد صقر عاشور إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث ألتطبيقي دار النهضة العربية 1983 ص19
- سالم الطالبي ، منهجية المرصد التونسي للتشغيل والمهاراتهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف، القاهرة 10-11/ ديسمبر 2008
- مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية الاستراتيجية ، ديسمبر2006
- الثورة الصامتة تعبير أطلقه المدير التنفيذي الاسبق لصندوق النقد الدولي CAMDESSUS Michel لوصف الاحداث و التحولات التي شهدتها سنوات الثمانينات و التي مهدت الطريق للانعطاف الكبير و الحاسم الذي حدث في نهاية هذه العشرية و بداية العشرية الموالية
- ريتشارد روزكرانس، توسع بال غزو: دور الدول الافتراضية في الامتداد الخارجي، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999 ص 185-187-192
- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة ، 2004 ، ص 55 اقتباسا عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية
- <sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 60
- بيريتي، ثابتي و بن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة .الجزائر2015، ص337
- المرهون .أمني .واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوت وتشغيل اللاجئين والمكتب الفلسطيني .رسالة <sup>1</sup> ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الاسلامية .فلسطين
- كامل بربر ، 1997، ص 55

ديسلر بجاري. ادارة موارد بشرية ، ترجمة عبدالعال محمد ، الرياض ، دار المريخ للنشر 2003 ، ص108

108

يجيوش ، محمد وشحادة ، كتاب إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2002، ص 25  
بربر ، 1996 ، ص 56-

تحسين ، 1978 ، ص246

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2000- ص56

د.حميد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النهضة العربية 2002 ، وصف تقويم سياسة لتحسين السوق  
،دراسة ميدانية بالتطبيق على متاجر الأقسام بقطاع الأعمال العام في مصر ، مجلة البحوث التجارية 1996 ص

73

د.رفاعي محمد الرفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت، جامعة  
الكويت، العدد 4 ، المجلد 12 ، شتاء 1984 ص 10

د.محمد أحمد عبد النبي ، رئيس قسبي المصارف والاسواق المالية ، كلية الدراسات العليا ، القاهرة . 2010. ص11  
الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، ط 1

مذكرة للاستادة بولبدوي علي \_ جامعة اكلي محند اولحاج \_ البويرة- كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية \_ السنة الأولى  
ماستر\_ تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ تقييم الوظائف وتسيير الأجور

مذكرة للاستادة بولبدوي علي \_ جامعة اكلي محند اولحاج \_ البويرة- كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية \_ السنة الأولى  
ماستر\_ تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ تقييم الوظائف وتسيير الأجور

ادارة الموارد البشرية – المرحلة الثانية – كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة بغداد – المحاضرة الخامسة – تحليل  
الوظائف وو تصميمها  
م.م.عبد الزهرة

ادارة الموارد البشرية \_ د/ محمد بن دليم القحطاني \_ العبيكان للنشر \_ 1433 هـ - 2012 م \_ ص45

شنطي ، محمود عبد الرحمن ، 2006 ، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة  
الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة العربية الإسلامية بغزة ص34

عطية ، ماجدة ، 2003، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع

ابو شيخة , نادر احمد, 2000, إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر

سليمان , حنفي محمود 1975 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 29

سليمان , حنفي محمود 1975 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 13-14

عطية , ماجدة, 2003, سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع

بالفرنسية :

rof. J. Malchaire, Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8

Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005

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

Leclerc M., Disparition ou réorganisation du travail ? éd. PUQ, 1999

Méda D., Le travail : une valeur en voir de disparition, éd. Flammarion, 2006

Reich R., L'Economie Mondialisée, Ed. DUNOD, 1997, P. 13.

Ettighoffer D., Le travail au XXI ème siècle : mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information, éd. Dunod, 1995

Lacono G., GRH, P. 57.

P. Besson, "La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation", in: Dedansdehors: les nouvelles frontières de l'organisation

J.P. Proudhon, De la création de l'ordre dans l'humanité, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

R.L. Daft, Organization, Theory and Design, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225

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

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

.T. Graham, Human Resources Management, p. 241.

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

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

smallbusiness.chron.com, Ruth Mayhew (5-2-2019), "The Importance of an Employee Evaluation"

Retrieved 9-2-2019.

