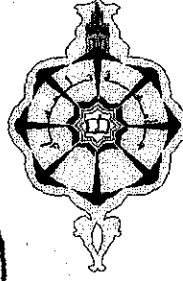
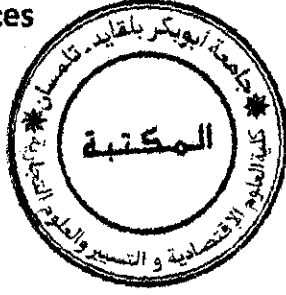


UNIVERSITE  
A. BELKAID - TLEMCEEN

Faculté des Sciences  
économiques  
et de Gestion



جامعة  
أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية  
والتسيير

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية — تخصص علوم التسيير —

## تجديد مناهج

# تحليل و تصنيف مناصب العمل

— مدخل الكفاءات —

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب

ثابتي الحبيب

### أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. بن حبيب عبد الرزاق : أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان.....رئيسا  
أ.د. بندي عبد الله عبد السلام : أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان.....مقررا  
أ.د. دربال عبد القادر : أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران.....ممتحنا  
أ.د. طويل أحمد : أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان.....ممتحنا  
أ.د. بن باير حبيب : أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران.....ممتحنا  
د. بابا عبد القادر : أستاذ محاضر بجامعة مستغانم.....ممتحنا



# الإهداء

إلى

ضحايا الإقصاء و التهميش

الذين لم يستسلموا... و لم ينهزموا

بل ظلوا مرفوعي المامة... أقوياء الشكيمة... طليي العزيمة

واثقين من وعد الله تعالى:

﴿ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ ﴾

(سورة الرعد - آية ١٧)

إلى

الأكفأ في مواقفهم

المخلصين في نواياهم و سرائرهم

المتقنين لأعمالهم

الناصحين لأمتهم

الصابرين على النوائج و الشدائد

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ... عرفانا و تقديرا

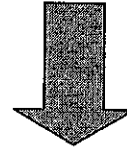
الحبيب ثابتي

# مخطط البحث

يستعرض القسم الأول أهم مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي، و يركز بوجه خاص على تحولات محيط الأعمال، تطورات نظم العمل و الأشكال الجديدة لتنظيمه و بروز نموذج الإدارة بالكفاءات.

## القسم الأول

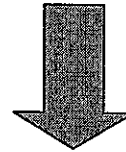
- الديناميكية الجديدة لتنظيم العمل  
و مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي
- 1 - تحولات محيط الأعمال و التغييرات التنظيمية الحالية
  - 2 - التطور التاريخي لتنظيم العمل في علاقته بالتحولات التنظيمية المتعاقبة
  - 3 - بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة



بعد عرض المناهج التقليدية لتحليل و توصيف مناصب العمل و بيان أهم أوجه القصور و النقصان التي تميزها، يستعرض القسم الثاني المناهج الجديدة لتحليل و توصيف و تصنيف الوظائف و وضعيات العمل، مبرزا بالخصوص المناهج المبنية على منطوق الكفاءات.

## القسم الثاني

- تطور مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي  
من دراسة مناصب العمل إلى تحليل وضعيات العمل
- 1- المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل
  - 2- المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي
  - 3- المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف



يخصص القسم الثالث حيزا لتحديد الأطار المنهجي للبحث قبل أن يشرع في إجراء الأبحاث و التجارب الميدانية ليخلص من خلالها إلى جملة من الاستنتاجات و الاقتراحات الهادفة إلى تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي على المستويين الجزئي و الكلي، و من منظور يركز على تطوير الكفاءات و تتمين مكتسبات الخبرة المهنية.

## القسم الثالث

- الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية
- 1 - مناهج البحث التطبيقي
  - 2 - البحوث التطبيقية و التجارب الميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر
  - 3 - استنتاجات و اقتراحات

# مقدمة عامة

# مقدمة عامة

شكل العمل، على امتداد التاريخ البشري، انشغالا أساسيا على جميع الأصعدة و في شتى الميادين: الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التقنية ...، ففي كل مكان و عبر مختلف العصور ما انفك الإنسان يفكر في أنجع طريقة لإنجاز عمله أو لجعل الآخرين يقومون به على أحسن وجه، و ما بحوزتنا اليوم من كتابات عنيقة (دينية و أدبية و غيرها) و مواريث تاريخية تشهد كلها بالأهمية الكبيرة التي أوليت لموضوع العمل منذ القدم و بالمكانة المركزية التي احتلتها في النقاش الفلسفي.

و ما المستوى الحالي من تطور العمل إلا تجسيدا للتراكم التدريجي، البطيء أحيانا و السريع أحيانا أخرى، لمناهج العمل و للأدوات و التقنيات اللازمة لإنجازه، و إذا كنا قد توصلنا اليوم، كما يرى الأستاذ بيتر دروكر، إلى تحقيق تحكم كبير في القوانين البيولوجية التي كانت تفرض على الكائنات الحية بذل كل وقتها و كل طاقاتها من أجل البقاء على قيد الحياة، فالفضل في ذلك يعود إلى العمل البشري دون أدنى شك (1).

و مع حلول الثورة الصناعية عرف العمل البشري تطورات هامة تحول بموجبها إلى عنصر مركزي في التنظيم الاجتماعي حيث يؤدي أدوارا أساسية ثلاثة (2):

- يشكل رباط التآلف للوظيفة الاجتماعية؛
- يضمن النظام الأجرى؛
- و يسمح أخيرا بالانماج الاجتماعي.

بيد أنه، و بالرغم مما أسلفنا، فإن المجهودات المنظمة لدراسة و تحسين أساليب أداء العمل لم تبدأ فعليا إلا مع فريدريك تايلور *F. Taylor* (3) حوالي نهاية القرن التاسع عشر و بداية العشرين.

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

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

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين و الممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة و مراجعة عميقة لكل القناعات و المعتقدات المتأثرة بالتنظيم العلمي للعمل، و بذلك تطورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموما و في مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة

<sup>1</sup> P. Drucker, *Le Management en Question*, éd. Tendances Actuelles, 1976, p. 62.

<sup>2</sup> G. Locano, *Gestion des Ressources Humaines*, éd. Casbah, Alger, 2004, p.137.

<sup>3</sup> P. Drucker, op. cit. p. 63.

مركزية في التفكير الإداري و تضع الانسان و قدراته الفكرية و الابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم - و بقوة - مديري الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإعطاء الدلالات و المحتويات الملائمة لعالم الشغل"<sup>(4)</sup>.

هذا التحول لا يقتصر على المجال البشري فقط بل نشهده أيضا على الصعيد التنظيمي و الإستراتيجي كما يؤكد الأستاذ P. Besson بقوله: "من المواصفات الأساسية للتنظيمات الحديثة انتقال جزء هام من مسؤولية التنمية الاقتصادية نحو العوامل الداخلية للمنظمة، سواء من حيث إنتاجها، كما يؤكد اللجوء المتنامي للمبادرة العملية و الإستراتيجية، أو من حيث انعكاساتها، كما يترجمه تطور أنماط الأجور و اللجوء إلى المرونة أو أخيرا الخطاب المتعلق بالقابلية للاستخدام"<sup>(5)</sup>.

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

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهرى التالي: كيف نصمم و نحافظ على ترتيب تدرجى للوظائف و الأشخاص يكون في ذات الوقت عادلا و شرعيا و متفتحا و مرنا و قابلا للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية؟<sup>(6)</sup>... ترتيبا تدرجيا أو هيكلية تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعى و الاقتصادى في المنظمة أي بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لتطور نظرية المنظمات:

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

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

إن ضرورة تكيف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجى تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر<sup>(7)</sup> و حيث يعود تاريخ اعتماد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما و أن

<sup>4</sup> G. Locano, op. cit. p.139.

<sup>5</sup> P. Besson, *L'institution de la valeur*, in *Dedans-Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*, éd. Vuibert, 1997, p. 121.

<sup>6</sup> Donnadiou G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261.

<sup>7</sup> يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية و ما تضمنه من تدابير نصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القطاع الاقتصادى و ما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

هذه الطريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، و تتبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل<sup>(8)</sup>، و هي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خاصا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن و لم يعد ملائما للمرحلة الراهنة<sup>(9)</sup>.

إن أساليب التقييم و التصنيف التي تضمنتها الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل<sup>(10)</sup> و المعايير التي اعتمدها، لا تستند على أي مرتكزات عقلانية ذات مصداقية أو منطلقات علمية قابلة للتطوير (كما سنبينه في موضعه) بل و تخالف المبدأ الأساسي الذي أقيم عليه نظام العمل و الشغل آنذاك "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"<sup>(11)</sup>، و هي بالتالي طريقة تفنقر كثيرا إلى مقومات النجاح، و لا أدل على ذلك من أنها لم تطبق إلا جزئيا (على بعض القطاعات المهنية فقط)، و ترتب عنها تفاوتات صارخة في أنظمة و شبكات الأجور سواء ما بين القطاعات أو داخل كل قطاع، كما نجم عنها اختلالات هامة للتوازنات في مجالات التنظيم و توزيع المهام.

هذه العوامل تشكل بالتأكيد بعض الأسباب الرئيسة لانخفاض إنتاجية العامل الجزائري و تدني مستويات أدائه، على غرار باقي عمال الدول المتخلفة<sup>(12)</sup>، مقارنة بنظرائهم في الشرق و الغرب، و تفسر - و لو جزئيا - الخلل الهيكلي الذي تعانيه الأنظمة الإنتاجية.

### إشكالية البحث و فرضياته

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

و بعبارة أخرى أكثر وضوحا: ما هي مناهج التحليل الوظيفي و طرق تصميم نظم الأجور الأكثر ملائمة للواقع المؤسسي في بلادنا و التي تستجيب لمتطلبات تطوير الأداء و تثمين الكفاءات في الأوساط المهنية الاقتصادية و الإدارية؟

إن طموحنا الأساسي من طرح هذه الإشكالية هو التوصل إلى إيجاد و اقتراح مناهج أكثر ملائمة لترقية النشاطات المهنية و تصميم أشكال تنظيمية للعمل تراعي الدور المتنامي للموارد غير المادية و تساهم في تطويرها بما يضمن لهذه المناهج القبول الاجتماعي و المردودية الاقتصادية.

و من أجل معالجة هذا الموضوع بشكل معمق و دقيق نقترح الفرضيات الثلاث التالية كمحاور أساسية لهذه الدراسة:

<sup>8</sup> القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 و المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، و قد ألغي بصفة رسمية بموجب القانون 90-11 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

<sup>9</sup> تزامن إعداد هذه الرسالة مع صدور الشبكة الاستدلالية للمرتبات الخاصة بقطاع الوظيفة العمومية (المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007) بعد قرابة ربع قرن عن اعتماد آخر شبكة أجرية، غير أنها جاءت هذه المرة مخيبة للأمال لافتقارها إلى الأسس العقلانية للتصنيف، كما سنبينه في ثنايا هذه الدراسة.

<sup>10</sup> المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

<sup>11</sup> المادة 4 من القانون 12/78.

<sup>12</sup> برنامج الأمم المتحدة للإتماء، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002.



1- إن بروز نموذج التسيير بالكفاءات و انتقال مركز الثقل من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية (الموارد المادية) إلى عوامل أخرى ذات طبيعة خاصة (الموارد غير المادية) قد أحدثا تقلبات هامة في مجال أنماط التسيير عموما و مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل و هيكله المنظمات خصوصا؛

2- المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل و أنماط التنظيم المنبثقة عنها لم تعد تستجيب للمتطلبات البشرية و التنظيمية للعمل للاعتبارات التالية:

- من الناحية الاجتماعية: إضافة إلى الطبيعة اللإنسانية و الإستلابية لهذه المناهج و الأنماط، تشكل كذلك عائقا أمام النمو الفكري و عامل هدر للذكاء البشري؛
- و من الناحية الاقتصادية: تفتقر هذه المناهج النابعة من التصور التaylorي للتنظيم إلى الفعالية اللازمة و لا تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية الحالية.

3- لا يمكن لتحليل و تصنيف مناصب العمل أن تخضع لضوابط و معايير شاملة و كونية، بل يتوجب أخذ خصوصيات و متطلبات السياقات المحلية بعين الاعتبار من أجل ضمان حد أدنى على الأقل من الفعالية التنظيمية.

## دوافع اختيار هذا الموضوع

في مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير التي ناقشتها عام 2004 تحت عنوان "الرهانات الاستراتيجية لتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، تحت إشراف فضيلة الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام، توصلت إلى جملة استنتاجات أهمها و قوف الأنظمة التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل كعوائق أساسية أمام تطوير كفاءات الأفراد و تنمية قدراتهم المهنية، لاسيما في الجزائر، و أشرت في ختامها إلى ضرورة إعادة النظر في المناهج المستعملة في تحليل، توصيف، تقييم و تصنيف المناصب بما يستجيب للتحويلات الراهنة و يساهم في خلق مناخ تعليمي و أجواء تحفيزية تخلق لدى الأفراد الرغبة في التحصيل المعرفي و التطور المهني.

لذلك وقع الاختيار، بتوجيه من أستاذي البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام، على تناول هذا الموضوع الحساس لاسيما و أن الاهتمام به على الصعيدين الأكاديمي و العملي - في الجزائر على الأقل - يكاد يكون منعدما، و كذلك الأمر في الدول العربية حيث لا يزال الاعتماد على المناهج التقليدية مهيمنا على عمليات التوصيف و التصنيف، رغم التطورات المذهلة التي عرفتها هذه المناهج في الدول الغربية.

سبب آخر لا يقل أهمية عن الذي سبق هو أنني قضيت ثلاثة عقود من حياتي متنقلا بين وظائف مختلفة في قطاعات شتى عبر عدد من ولايات الوطن، و قد تشكلت لدي قناعة راسخة نتيجة لذلك، أن الارتقاء بأداء المنظمات و رفع مردودياتها لا و لن يتأتى إلا بالاهتمام بالفرد (توظيفاً و تكويناً و رعاية) و الحرص على ضرورة خلق التوافق التام بين أدوار المستخدمين و مكاناتهم *La totale adéquation entre ROLES et STATUTS*.

## الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة

و لا يفوتني أن أشير إلى أنني واجهت صعوبات جمة أثناء إعداد هذه الدراسة، أجمل أهمها في النقاط التالية :

- 1- المراجع العربية التي بحوزتنا حول مواضيع إدارة الموارد البشرية و أساسيات التنظيم تكاد تجمع على الاعراض عن مجرد الاشارة إلى المناهج الجديدة لتحليل و تصنيف مناصب العمل، و يكتفي معظمها تقريبا بإيراد المناهج التقليدية بطريقة أقرب إلى الاستساخ الفكري منها إلى الابداع المعرفي، و عليه كان جل اعتمادنا على المراجع الفرنسية و الانجليزية، الأمر الذي اضطرنا إلى اللجوء إلى الترجمة الحرة للمقاطع و الأفكار المقتبسة من المراجع الأجنبية.
- 2- و في هذا الصدد واجهتنا صعوبات كبيرة في إيجاد ما يقابل المصطلحات الأجنبية في اللغة العربية لاسيما تلك المصطلحات الحديثة الاستعمال، و هو ما فرض علينا إتباع كل مصطلح بما يقابله في اللغتين الفرنسية غالبا و الانجليزية أحيانا رفعا لأي التباس دلالي.
- 3- و أخيرا يتوجب علينا أن نشير إلى أن الدراسة الميدانية، و بالرغم من كل التسهيلات التي قدمت لنا في المؤسسة الجزائرية للمياه و في جامعة معسكر لإجراء التجارب و البحوث بحرية كبيرة، فقد اعترضتها بعض الصعوبات الناجمة عن طبيعة التنظيم المعتمد و الثقافات السائدة في الوسط المهني، مضافا إليها التدني الفظيع للمستويات التعليمية، مما فرض علينا اللجوء إلى مناهج متعددة و استخدام أدوات متباينة لدراسة وضعيات العمل المختلفة، كما سنبيئه في موضعه إن شاء الله.

## محاور البحث الأساسية

على ضوء ما سبق ذكره فإن الرسالة التي بين أيدينا تتشكل من المحاور الأساسية التالية :

- 1- نتناول في القسم الأول الديناميكية الجديدة لتنظيم العمل و مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي، حيث نستعرض أهم دواعي و مبررات هذا التجديد، و ذلك بالتركيز، بوجه خاص، على تحولات محيط الأعمال، تطورات نظم العمل و الأشكال الجديدة لتنظيمه و بروز نموذج الإدارة بالكفاءات.
- 2- و في القسم الثاني نستعرض بداية المناهج التقليدية بهدف الوقوف على أهم أوجه القصور و النقائص التي تميزها، ثم ننتقل إلى المناهج الجديدة لتحليل و تصنيف وضعيات العمل مع التركيز على تلك المبنية على منطق الكفاءات؛
- 3- و نخصص القسم الثالث للدراسات التطبيقية المنجزة في قطاعات نشاط مختلفة، نسعى من خلالها إلى تحقيق هدفين اثنين: أولهما تسليط الضوء على المناهج المعتمدة حاليا للوقوف على أوجه القصور و مواطن الضعف فيها، و ثانيهما يتمثل في إجراء عملية إسقاط للمناهج الجديدة على واقع المؤسسات الجزائرية، و السعي من ثم إلى اقتراح بعض الإصلاحات لنظم التحليل و التصنيف المعمول بها، بغية الوصول عبر ذلك إن أمكن إلى طرح مناهج بديلة تستجيب لمقتضيات و خصوصيات المؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها و الإدارية.

## تشكرات

و ختاماً أتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان إلى أستاذي الفاضل الذي كان لهما الفضل الأوفر بعد الله عز و جل في توجيهي إلى مسالك البحث العلمي و طرق التحصيل المعرفي : البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام و العالم الرباتي الشيخ بن حافية العابدين حفظهما الله تعالى، و إلى أخي الدكتور بن عبو الجيلالي على تشجيعه و توجيهه الثمينين، و إلى أخي الحاج عبد الرحيم ثابتي النبع الذي لا ينضب من الخبرة الميدانية في إدارة الموارد البشرية فقد كان نعم العون على خوض غمار التجارب و الأبحاث الميدانية.

كما أعتتم هذه الفرصة الثمينة للتعبير عما أكنّه من تقدير و امتنان لأساتذتي الأفاضل: الأستاذ بن حبيب عبدالرزاق و الأستاذ بونوة شعيب و الأستاذ بن بوزيان محمد (بجامعة تلمسان) و الأستاذ رحماني محمد و الأستاذ سعيد الطيب (بالمدرسة الوطنية للإدارة) و الأستاذ أحمد هني بفرنسا و غيرهم ممن تتلمذت على أيديهم، لما لهم من فضل كبير عليّ لا تجدي معه كل لغات العالم لصياغة كلمة شكر واحدة بحقهم، ليس بوسعي سوى أن أدعو الله سبحانه و تعالى لهم بعظيم الأجر و جزيل الثواب لأن ذلك وحده هو الأبقى و الأنفع.

و الشكر موجّه أيضا للأستاذ الدكتور أحمد صقر عاشور بكلية التجارة جامعة الإسكندرية (ج. م. ع.)، و الأستاذ المختار وطاس الأستاذ السابق بمدرسة الدراسات التجارية العليا بمونتريال (HEC Montreal)، و الأستاذ الدكتور محمد الطعمانة مدير مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع بجامعة اليرموك (إربد - الأردن)، الذين كانت لنصائحهم القيّمة و ملاحظاتهم الثمينة أثرا بالغا في توجيه هذا البحث و تقويم مساره، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أخصّ بالشكر إطارات و عمال المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر - و العمال الإداريين و التقنيين بجامعة معسكر، الذين كانت لاستجابتهم العفوية و مساهمتهم الفعالة في مجريات الأبحاث أبلغ الأثر على إنجاز هذا العمل، و الذين أجدني ممثنا لوقفهم النبيلة و حرصهم على تقديم ما باستطاعتهم من عون و مساهمة لإنجاح الأبحاث و التجارب الميدانية، و لعل عبارة الشكر لا تكفي للتعبير لهم عن مدى العرفان و الامتنان الذي أحسه اتجاههم، و لا يسعني إلا أن أدعو الله سبحانه لهم جميعا بالتوفيق و السداد و حسن المثوبة إن شاء الله.

و لا يفوتني كذلك أن أنوّه بالدعم و المساعدة الثمينين الذين تلقيتهما من السيدة عيش رئيسة قسم الوثائق بمركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات CERPEQ بالجزائر العاصمة، حيث مكنتني من الاطلاع على المراجع و الدراسات المتوفرة بالمركز و تصوير عدد من الوثائق المفيدة.

و الشكر موجه أيضا إلى ابنتي الغالية الأستاذة لعل نورية على مساعداتها القيّمة و تشجيعها المستمر، و إلى الأستاذ محي الدين بن نعوم، و إلى السيد علي موسى محمد بالصندوق الوطني للتقاعد بمعسكر و السيد مصطفى بن سالم رئيس المركز التقني للمعلوماتية بسونلغاز و إلى كل إطارات مديرية سونلغاز بمعسكر، و إلى الأخوين ربيع نور الدين و وهدى عبد العزيز بشركة سوناطراك، على مساعداتهم الثمينة بالمعلومات و النصائح، و إلى آخرين كثر لا يتسع المجال لذكرهم جميعا... فمعذرة.

و الحمد لله أولا و أخيرا...

# القسم الأول

الديناميكية الجديدة لتنظيم العمل

و مبررات تجديد

مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي

- 1 - تحولات محيط الأعمال و التغيرات التنظيمية الحالية
- 2 - التطور التاريخي لتنظيم العمل في علاقاته بالتحولات  
التنظيمية المتعاقبة
- 3 - بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة

## مقدمة القسم الأول

الأهداف الأساسية التي يسعى هذا القسم إلى تحقيقها تتمثل في عرض المبررات الموضوعية و الدوافع الجوهرية لطرح فكرة تجديد مناهج التحليل الوظيفي و التي يمكن تلخيصها في التحولات البيئية و التغييرات التنظيمية التي يشهدها عالم الأعمال، و من ثم إجراء عملية مسح شاملة للمفاهيم الأساسية موضوع الدراسة بغية رسم صورة كلية نعرض من خلالها التطور التاريخي و النظري لهذه المفاهيم و ما رافق ذلك من زخم معرفي و عملي، و ما اعترضه من عوائق و انتكاسات جعلت الكثير من الإسهامات تقف عاجزة في منتصف الطريق أو تتراجع بعد نيل خطوة و ذبوع صيت تاركة المجال لغيرها من النظريات.

و قد تكون هذه الملاحظة أهم سمة تميز الإنتاج الفكري في حقل المعرفة الإدارية و التنظيمية حيث يتشكل التراكم المعرفي بشكل تعاقبي و تكون بذلك النظرية الحالية نتاج أو حوصلة للمعارف السابقة و في ذات الوقت منطلقا لإسهامات لاحقة تتدارك نقائصها و تقوم اعوجاجها، و عليه فإنه لا مناص من متابعة الصيرورة التاريخية للتطورات الفكرية و التنظيمية للتمكن من فهم و استيعاب الواقع الحالي في كل تجلياته و بكل مضامينه.

و الغرض من تقديم الدراسة التاريخية و النظرية في مستهل هذا البحث هو توطئة الأرضية لنتناول أهم عيوب و نقائص المناهج و الأدوات التقليدية لتحليل و تنظيم العمل و عرض المبررات و الدوافع الكامنة وراء طرح فكرة تجديد مناهج التوصيف و التصنيف الوظيفي.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الكتابات المتخصصة في هذا المجال تتفق جميعها تقريبا على إبراز التطور التنظيمي منظورا إليه من الزاوية المؤسساتية بحيث تعالج تنظيم العمل في إطار واسع يهتم خصوصا بانعكاسات هذه التطورات على الكيان التنظيمي، مهمة بذلك فعليا التأثيرات المتبادلة بين تنظيم العمل و الظروف الأروغونية و السيكو- سوسولوجية لتنفيذ العمل على مستوى الأفراد، تاركة ذلك في الأعم الغالب للمختصين في طب العمل.

لذلك سنتعرض في ثنايا هذا القسم إلى تحولات محيط الأعمال و التغييرات التنظيمية الراهنة (الفصل الأول) و التطور التاريخي لتنظيم العمل في علاقاته بالتحولات التنظيمية المتعاقبة (الفصل الثاني) و أخيرا بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة (الفصل الثالث).

## الفصل الأول

تحوّلات محيط الأعمال

و التغيّرات التنظيمية الحالية

## الفصل الأول

### تحولات محيط الأعمال

### و التغيرات التنظيمية الحالية

التحول و التغيير المستمرين هما السمتان البارزتان لهذه المرحلة من التاريخ البشري، فمنذ نهاية الثلاثين سنة الرعدة *Les trente glorieuses* (1) في منتصف السبعينات دخل عالم الأعمال مرحلة جديدة تتميز بالقلب و الاضطراب العميقين، ثم ما فتئ أن اشتد أمر هذه التقلبات بفعل ما عرفه العقدان الأخيران من القرن الماضي من تحولات حاسمة أبرزها انهيار المعسكر الشيوعي و حدوث تراجع شامل عن الاقتصاد الموجه و تبني نظام الانفتاح الاقتصادي في معظم دول المنظومة الاشتراكية التي تعرف اليوم باسم الدول في طور التحول *Pays en transition*، إضافة إلى ظهور دول حديثة التصنيع في جنوب شرق آسيا، و بروز الصين على الساحة العالمية كقطب اقتصادي و تجاري يهدد بشدة اقتصاديات الدول المتطورة.

و بالموازاة مع هذه العوامل — و بدافع منها أحيانا — عرفت التكنولوجيات الجديدة، لاسيما تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، تطورات مذهلة و متسارعة، و تنامت أهمية الموارد غير المادية (الكفاءات و المعارف) كمقومات إستراتيجية لضمان نجاح المؤسسات و بقائها، و اتسع نطاق استخدام المناهج و التقنيات الإدارية بشكل غير مسبوق ... مما دفع بيتر دروكر إلى وصف هذه التحولات بالتغير البنيوي لنهاية القرن العشرين (2).

و قد انعكست هذه التحولات بشكل مباشر على منظمات الأعمال التي أضحت موضوع تغيرات متتالية لم تقتصر على تركيبها العضوية فحسب بل شملت هياكلها التنظيمية و صيرورة نشاطاتها، و أحدثت بذلك انقلابا في طبيعة هذه الكيانات التنظيمية و في ماهيتها، و ما تزايد التصورات و المفاهيم النظرية للمنظمة و تعدد أشكال التنظيم إلا انعكاسا لهذا الانقلاب.

و للوقوف على تفاصيل هذه التحولات يقترح هذا الفصل تناول أهم تحولات محيط الأعمال على الصعيدين الدولي و المحلي (المبحث الأول) ثم التغيرات التنظيمية و تطورات عالم الشغل (المبحث الثاني).

## المبحث الأول

### تحولات محيط الأعمال

تحت عنوان "هذه الأزمة التي لا تنتهي" (3) رسم هامر و شامبي صورة قائمة لوضعية المؤسسات الحالية، فيعد نجاحات باهرة حققتها المؤسسات الغربية طيلة قرنين من الزمن تجد نفسها اليوم في مواجهة شرسة و على أرضية تجهل كنهها و في معترك لا تدري ماله.

و لكي ندرك حقيقة هذا الواقع الجديد الذي أضحي يفرض مقتضياته و يملي شروطه على مؤسسات الأعمال و يحدد مصيرها بشكل صارم و عميق، نستعرض فيما يلي أهم ملامح الواقع الاقتصادي و الاجتماعي الجديد (المطلب الأول) ثم نعقب ذلك بالتداعيات الجوهرية لهذا الواقع على إستراتيجية المؤسسة و توجهاتها المستقبلية (المطلب الثاني).

<sup>1</sup> الثلاثون سنة الراعدة تعبير استخدمه Jean Fourastié للإشارة إلى الفترة الممتدة من 1945 إلى 1975 و استخدمه عنوانا لكتاب أصدره سنة 1975 :

"Les Trentes Glorieuses", éd. Hachette

<sup>2</sup> Drucker P., *Au delà du Capitalisme (La métamorphose de la fin du siècle)*, éd. Dunod, Paris, 1993.

<sup>3</sup> الفصل الأول من كتاب *LE REENGINEERING* للمولفين HAMMER M. & CHAMPY J. ص 15 - 39.

## المطلب الأول

### الملاح الرئيسية للواقع الاقتصادي و الاجتماعي الجديد

لخص هامر و شامبي القوى الأساسية المؤثرة على المؤسسات في ثلاثة عناصر اصطلاحا عليها باسم "Les 3 C" : المنافسة *La Concurrence* و التغيير *Le Changement* و الزبائن *Les Clients*.

#### 1- العولمة الاقتصادية و تدويل اللعبة التنافسية

حقيقة عبّر عنها ببراعة كبيرة — في نهاية القرن الماضي — الأستاذ *Robert REICH* المستشار الاقتصادي للرئيس الأمريكي الأسبق *Ronald REAGAN* في كتابه *L'Economie mondialisée... L'Economie mondialisée* حقيقة لا تزال ماثلة للعيان بل و تزداد مثولا يوما بعد آخر:

"إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب و اقتصاديات القرن القادم، بحيث لن يكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، و لا منشآت وطنية و لا حتى صناعات وطنية، و بالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجزرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، و سوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها و عزيمة مواطنيها"<sup>(4)</sup>.

بمجرد انهيار المعسكر الاشتراكي و سقوط جدار برلين، رمز القطبية الثنائية و الحرب الباردة و الانقسام الإيديولوجي بين الشرق و الغرب، سارعت الدول الدائرة في الفلك السوفييتي أو تلك المتبنية للاقتصاد الموجه إلى إعلان تمردا على هذا النظام و اعتماد سياسة الانفتاح الاقتصادي، و الانضمام بالتالي إلى حلبة الصراع الدولي (السوق العالمية) بكل ما يتضمن ذلك من تراجع عن مكتسبات و خيارات محلية و قبول بكل القواعد الدولية بشكل طوعي أو قسري.

#### 1-1- الثورة الصامتة و بؤادر الانفتاح الاقتصادي

لئن تسارعت وتيرة الأحداث في مطلع التسعينات فإن بؤادها بدأت قبل ذلك بعقد من الزمن أو أكثر، حيث كانت سنوات الثمانينات مسرحا لحركية هادئة لكنها عميقة الغور، مهدت الطريق للانعطاف الكبير و الحاسم الذي حدث في نهاية هذه العشرية و بداية العشرية الموالية.

و نظرا لأهمية نتائجها و عمق أثارها ارتأى المدير التنفيذي لصندوق النقد الدولي آنذاك *Michel CAMDESSUS* تسميتها بـ "الثورة الصامتة"، و قد كان عمادها تطبيق برامج تصحيحية من طرف الدول النامية عرفت باسم: برامج التصحيح (أو التعديل) الهيكلي *Programmes d'Ajustement Structurel*، و التي عرضها (أو بالأحرى فرضها) صندوق النقد الدولي كنموذج تنموي بديل لمواجهة الاختلالات الهيكلية التي برزت نتيجة استفحال الأزمة الاقتصادية في منتصف الثمانينات.

انتمت هذه البرامج بالتوجه "الليبرالي الكامل" *Le tout libéral*، و الانقياد التام لمتطلبات السوق العالمية، كحل وحيد و أمثل لتسوية الوضعيات المتأزمة للدول النامية عبر إحداث ثلاث توازنات أساسية: ميزان المدفوعات و الميزان التجاري و ميزانية الدولة.

<sup>4</sup> Reich R., *L'Economie Mondialisée*, Ed. DUNOD, 1997, P. 13.



و كان "توافق آراء واشنطن" *Le Consensus de Washington* الذي اقترحه الاقتصادي الأمريكي *John WILLIAMSON* في 1989 بمثابة أداة التفعيل لتلك الإصلاحات، و لو أنه كان مصمما في بداية الأمر كجدول أعمال للإصلاح خاص بدول أمريكا اللاتينية فإنه لم يلبث أن اعتبر برنامجا صالحا لكل العالم النامي.

و قد تضمن هذا التوافق مجموعة إصلاحات موجهة كلها نحو السوق، و كان يفترض يومها أن تمكن الدول ذات الاقتصاديات الراكدة من جلب رؤوس الأموال الخاصة و تجاوز حالة التعثر الاقتصادي و معالجة مشكلة المديونية الخارجية، و يتشكل هذا البرنامج من عشر نقاط هي: (1) انضباط المالية العامة، (2) إعادة ترتيب أولويات المصروفات العامة، (3) الإصلاح الضريبي، (4) تحرير أسعار الفائدة، (5) سعر صرف تنافسي، (6) تحرير التجارة، (7) تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، (8) الخصخصة، (9) إلغاء القيود، (10) حقوق الملكية<sup>(5)</sup>.

و لم تكد تمضي بضعة سنوات على اعتماد هذه السياسات الانفتاحية حتى طفت على السطح محاذير لم تؤخذ في الحسبان، أهمها تتابع الأزمات المالية التي كان من آثارها المباشرة تدهور المستويات المعيشية في عدد غير قليل من الدول النامية، و هو ما دفع بالعديد من الاقتصاديين إلى التشكيك في جدوى هذه السياسات المتسارعة، و وصف *Jeffrey SACHS* توافق آراء واشنطن بالدجل *Duperie*<sup>(6)</sup>، و أعلن غير واحد من المهتمين بالشؤون الاقتصادية و النقدية الدولية عن الإفلاس المعنوي لصندوق النقد الدولي و البنك العالمي، بل و حملهما الاقتصادي الشهير *Milton FRIEDMAN* مآسي و تعاسة الأغلبية الساحقة من سكان المعمورة، و طالب سنة 1998 بتفكيك هاتين المؤسستين.

و ما أورده تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي في الجزائر من آثار وخيمة لسياسات التعديل الهيكلي، لا ينطبق على الجزائر فحسب بل يسري على كل الدول التي انتهجت هذا السبيل: "لقد أحدثت سياسات التعديل الهيكلي توجها نحو انفتاح غير منضبط للأسواق، و خلقت في أغلب الحالات وضعيات تنافسية صعبة التحمل بالنسبة للمؤسسات و الاقتصاديات المحلية"<sup>(7)</sup>.

و خلاص هذا التقرير إلى تعداد أهم الانعكاسات المترتبة عن السياسات التجارية المنتهجة في إطار برامج التعديل الهيكلي:

1. تفكيك التعاريف الجمركية مما ترتب عنه مباشرة تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية؛
2. تفويض و تفكيك دائرة نشاط المتعامل العمومي بسبب التحرير غير المنضبط، مما انجر عنه اختلالات هامة و مخاطر جسيمة على الإنتاجيات المحلية؛
3. تحويل الاقتصاديات المحلية إلى مناطق تفريغ *Zones de décharge* حيث انهالت الرثا *La fripe*، و المواد الغذائية الفاسدة و المواد الكيماوية المضرة و كل أنواع المواد المستعملة.

و يتجلى عمق هذا الترددي حين نعلم أن الدول التي اعتمدت برامج التعديل الهيكلي عرفت تضاعفا مروعا لنسبة نمو الواردات بلغ حوالي أربعة أضعاف بين 1981 و 1995 حيث ارتفع من 1.7 % إلى 7.9%<sup>(8)</sup>.

<sup>5</sup> جون ويليامسون: من "جدول أعمال" للإصلاح إلى علامة تجارية لصنف تالف، التمويل و التنمية، سبتمبر 2003، ص. 10 - 13.

<sup>6</sup> مجلة *The Economist* عدد سبتمبر 1998.

<sup>7</sup> CNES, *Etude sur la maîtrise de la globalisation : Une nécessité pour les plus faibles*, Bulletin Officiel N° 11.

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

## 1-2- مسيرة الاقتصاد الدولي : التكتلات الإقليمية و الاندماج العالمي

ظاهرة التدويل أو العولمة<sup>(9)</sup> و إن كانت متجذرة في التاريخ البشري بأشكال محدودة فإن ملامحها الحالية، المتمثلة في الأنماط الجديدة للتجارة العالمية و الاستثمار و المالية، لم تبرز إلا منذ فترة وجيزة كما أسلفنا في الفقرات السابقة، و رغم حداثة بروزها إلا أنها تمكنت من اكتساح فضاء واسع و فرض قواعد لعبة جديدة على الصعيد العالمي.

و الجدير بالذكر أنه لا يوجد توافق رسمي على تعريف العولمة، إلا أن هناك اتفاقاً واسع النطاق على أنها شكلاً متسارعاً من أشكال النشاط الاقتصادي عبر الوطني *Transnational*، يتجسد في تنامي حركة المعلومات و رؤوس الأموال و السلع و الخدمات، و هي عملية ديناميكية يندرج ضمنها، و يتحول بموجبها، عدد كبير من أوجه النشاط المالي و التكنولوجي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و الجيوسياسي<sup>(10)</sup>.

و يرى *B. Garetta*<sup>(11)</sup> أن العولمة تجد جذورها في تقارب احتياجات و سلوكيات المستهلكين داخل مختلف الأطر الوطنية (عولمة الطلب) من جهة، و في تقارب الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات (عولمة العرض) من جهة ثانية، و تتنبأ عن هذين التقاربين منافسة شاملة بين منشآت نفس القطاعات:

**1) عولمة الطلب:** أو ما يسميه البعض بأمركة العالم، أي تعميم نمط الحياة الأمريكي و توحيد السلوك الاستهلاكي في شتى بقاع الأرض، بحيث يقدم المستهلكون على اختلاف مواقعهم و جنسياتهم على نفس المنتجات، و هو ما دفع مجلة *The Economist* إلى اقتراح اعتماد سعر *Big Mac* (أهم منتجات سلاسل *Mc Donalds* و رمز الاستهلاك العصري) لحصر و مقارنة القدرة الشرائية لمختلف العملات<sup>(12)</sup>.

**2) عولمة العرض:** مردها بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الكبير لتكاليف النقل و الاتصالات، الأمر الذي مكّن المؤسسات من تنظيم نشاطاتها على مستوى عالمي بواسطة استغلال الفرص المتاحة دولياً و اعتماد تقسيم دولي للعمل في إطار سلاسلها الخاصة للقيمة (تركيز مخابر البحث و التطوير في منطقة متطورة، وحدات التركيب في مناطق تتميز بانخفاض تكاليف اليد العاملة و مصالحي تجارية منتشرة في مختلف مناطق العالم).

**3) عولمة المنافسة:** و هي نتيجة منطقية للتوجهين السابقين (عولمة الطلب و العرض)، فقد اتسع مجال المنافسة ليأخذ بعداً عالمياً، و اشدت وطؤها على المؤسسات المحلية و العالمية معاً، مما جعل حيازة مزايا تنافسية دائمة أمراً مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على رصد حركات المنافسين على صعيد عالمي و التفاعل معها.

و تمثل الشركات المتعددة الجنسيات *Les Multinationales* (أو العابرة للحدود *Transnationales*) و الشركات العالمية *Firmes Globales*<sup>(13)</sup> رأس الحربة في حركة العولمة، و يعرف دورها الآن تنامياً

<sup>9</sup> يميز الكثير من المختصين بين مدلولي التدويل *Internationalisation* و العولمة *Mondialisation ou Globalisation* خلافاً لمن يربطون بينهما أو يدمجونهما في بعض، و لعل مرد ذلك إلى التباين الكبير في تحديد ماهية العولمة و إلى تعدد دلالات هذا المصطلح و الغموض الذي يكتنف استعماله.  
<sup>10</sup> ورد في تقرير التنمية البشرية لعام 1999 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للإنماء أن العولمة أكثر من مجرد حركة للأموال أو السلع، فهي بالأحرى، الصورة التي يتجلى فيها الترابط المتزايد بين شعوب العالم. و أفضل وصف للعولمة هو أنها عملية تكامل الاقتصاد و الثقافة و التكنولوجيا و الحكم عن طريق سلسلة من المبادلات السريعة، و هذه المبادلات، التي تحدث إزاء خلفية تحرير الاقتصاد و إزالة الضوابط و الخصخصة، تزايدت في السنوات القليلة الماضية إلى حد تغوّرت معه الطريقة التي تتوزع بها سلطة اتخاذ القرار في الاقتصاد العالمي.

<sup>11</sup> Garetta B., *Globalisation*, in *Encyclopédie de Gestion et de Management (E.G.M.)*, p. 434

<sup>12</sup> R. Boyer : "Les mots et les réalités", in *Mondialisation au-delà des mythes*, P. 17

<sup>13</sup> كان Theodore Levitt الأستاذ بجامعة Harvard للأعمال سابقاً إلى التمييز بين المنشآت الشاملة أو العالمية *Firmes Globales* و المؤسسات المتعددة الجنسيات التقليدية، فبينما تنشط هذه الأخيرة في مختلف الدول مع سعيها إلى تطويع منتجاتها لمقتضيات كل دولة، فإن المنشآت العالمية تسعى إلى بيع

منقطع النظير إذ أصبحت تهيمن على حصة هامة جدا من الإنتاج، المبادلات، نقل التكنولوجيات و الاستثمارات العالمية.

و بالموازاة مع اشتداد قوة هذه الشركات تنامت ظاهرة التكتل الإقليمي و اتسع نطاقها بإيعاز من الأقطاب الاقتصادية العالمية الثلاثة (القطب الأمريكي و القطب الأوربي و القطب الآسيوي) و جنوحها إلى توسيع دوائر نفوذها في سباق عالمي محموم و صراع تنافسي محتدم، بعد أن ضاقت رحابة الأرض و شساعة أسواقها عن استيعاب نشاطاتها و منتجات مؤسساتها.

في هذا السياق بادر كل قطب اقتصادي بإطلاق برنامج توسعي يهدف إلى إنشاء منطقة نفوذ اقتصادي خاصة به تمكنه من احتواء دول الجوار و دمجها ضمن إستراتيجيته الاستقطابية:

- 1- اتحاد جنوب شرق آسيا ما فتئ - منذ تأسيسه سنة 1967 - يتسع باستقطاب أعضاء جدد ليصل عددهم عام 1999 إلى عشرة أعضاء، و هو مرشح لاحتضان أعضاء آخرين ذوي وزن و مكانة كبيرين في الساحة العالمية : أستراليا و الصين.
- 2- اتفاقية التبادل الحر لأمريكا الشمالية *ALENA* التي تضم حاليا المكسيك و الولايات المتحدة الأمريكية و كندا، قررت توسيع مجالها لباقي دول القارة الأمريكية (باستثناء كوبا)، و كان من المفروض أن يتم هذا التحول في 2005 بانضمام دول أمريكا اللاتينية إلى منطقة التبادل الحر الأمريكية *ZLEA*، غير أن تشكك معظم الأنظمة السياسية هناك و امتناعها حالا دون تحقيق هذا التكتل لحد الآن.
- 3- أما الاتحاد الأوربي فقد بادر في 1995 بتبني مشروع برشلونة الهادف إلى إقامة شراكة أورو - متوسطية تضم دول الاتحاد الأوربي و الدول المطلة على حوض البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، السلطة الفلسطينية، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس و تركيا)، و كان الهدف الجوهرى هو إقامة سوق حرة موحدة في أفق 2010 كخطوة أولى نحو ربط هذه الدول على المدى البعيد جدا بالاتحاد الأوربي أو إنشاء اتحاد متوسطي.

غير أن تعثر هذا المشروع دفع الرئيس الفرنسي ساركوزي إلى اقتراح مشروع بديل يضم دول الاتحاد الأوربي المطلة على البحر الأبيض المتوسط و الدول الواقعة جنوب و شرق البحر الأبيض المتوسط، أطلق عليه اسم الاتحاد المتوسطي، و لا يزال هذا المشروع إلى حين كتابة هذه السطور رهن المخاض و موضوع تشكك من قبل عدة دول معنية.

و بغض النظر عن مدى مساهمة هذه التكتلات و التحالفات في دفع عجلة العولمة و تكريسها أو إعاقتها (و هو تساؤل لا يزال مطروحا) فإن المؤكد أن هذه الصيرورة التكتلية قلبت، و ستقلب أكثر، موازين القوى الدولية و قواعد اللعبة التنافسية، و ستجد مؤسسات الدول النامية نفسها في مواجهة شرسة و مخاطر جسيمة، بدأت بعض تجلياتها تظهر للعيان، و لعل أهمها على الإطلاق هو اتساع الفجوة الفاصلة بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة، و تمركز الثروات بين يدي قلة من الدول و الشعوب استطاعت أن تهيمن على معظم خيرات العالم، ففي مجال الإنتاج قدرت حصص الدول المصنعة من مجموع الإنتاج العالمي في سنة 2000 كالتالي (14):

- 20.3 % لأمريكا الشمالية؛
- 27.9 % لدول آسيا المصنعة؛

نفس المنتجات، بنفس الطريقة و في العالم كله، محولة بذلك العالم إلى سوق واحد . ( B. Garretta : Globalisation , in *Encyclopédie de Gestion et de Management*, P. 434 )

- 25.9 % لأوروبا الغربية.

بينما لم تتجاوز حصة إفريقيا و الشرق الأوسط و أمريكا اللاتينية مجتمعة نسبة 4.6 % من المجموع العالمي.

و في المجال التجاري تحتكر الدول المتطورة حصة الأسد من التجارة الدولية بحيث أورد تقرير المنظمة العالمية للتجارة للعام 2007 الأرقام التالية:

جدول (1-1): تطور التصدير العالمي للسلع حسب المناطق من 1948 إلى 2006

2006	2003	1993	1983	1973	1963	1953	1948	
القيم (ملايير الدولارات)								العالم
11783	7371	3675	1838	579	157	84	59	
الحصص (%)								
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
14,2	15,8	18,0	16,8	17,3	19,9	24,8	28,1	أمريكا الشمالية
8,8	9,8	12,6	11,2	12,3	14,9	18,8	21,7	و.م.أ.
3,3	3,7	4,0	4,2	4,6	4,3	5,2	5,5	كندا
2,1	2,2	1,4	1,4	0,4	0,6	0,7	0,9	المكسيك
3,6	3,0	3,0	4,4	4,3	6,4	9,7	11,3	أمريكا الجنوبية و الوسطى
1,2	1,0	1,0	1,2	1,1	0,9	1,8	2,0	البرازيل
0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,9	1,3	2,8	الأرجنتين
42,1	45,9	45,4	43,5	50,9	47,8	39,4	35,1	أوروبا
9,4	10,2	10,3	9,2	11,6	9,3	5,3	1,4	ألمانيا (الاتحادية 48 - 83)
4,2	5,3	6,0	5,2	6,3	5,2	4,8	3,4	فرنسا
3,8	4,1	4,9	5,0	5,1	7,8	9,0	11,3	المملكة المتحدة
3,5	4,1	4,6	4,0	3,8	3,2	1,8	1,8	إيطاليا
3,1	2,4	2,5	4,5	4,8	5,7	6,5	7,3	إفريقيا
0,5	0,5	0,7	1,0	1,0	1,5	1,6	2,0	جنوب إفريقيا
5,5	4,1	3,5	6,8	4,1	3,2	2,7	2,0	الشرق الأوسط
27,8	26,2	26,1	19,1	14,9	12,5	13,4	14,0	آسيا
8,2	5,9	2,5	1,2	1,0	1,3	1,2	0,9	الصين
5,5	6,4	9,9	8,0	6,4	3,5	1,5	0,4	اليابان
1,0	0,8	0,6	0,5	0,5	1,0	1,3	2,2	الهند
1,2	1,2	1,5	1,4	2,1	2,4	3,2	3,7	أستراليا و نيوزيلندا

Source: OMC, *Statistiques du Commerce International 2007*, Publ. de l'OMC, P. 10<sup>(16)</sup>

### 1-3- مقتضيات و تداعيات الديناميكية التنافسية الجديدة

استفاق العالم المصنّع في منتصف السبعينات على أزمة فريدة من نوعها، اعتبرت بالنسبة له "صدمة" قوية *Choc* لأنها أحدثت انقلاباً هاماً في سير الأعمال و كانت إيذاناً بانتهاء فترة الرخاء التي سميت بالثلاثين الرغدة، دخل العالم بموجبها في حالة غير مسبوقة من الغموض و الاضطراب و اللاتأكد.

و ما فتئت هذه الأوصاف — منذ ذلك الوقت — تزداد حدة و ضراوة بفعل تنامي دواعي العدوانية الاقتصادية بين منظمات الأعمال التي وجدت نفسها أمام مواجهة شرسة و غير مألوفة.

و كذلك أسهمت التحولات السياسية و الاقتصادية خلال التسعينات — و قد أسلفنا الإشارة إليها — في مضاعفة حدة هذه المواجهة، و أضحت المنافسة نتيجة لذلك "حرباً" بكل ما تحمل هذه الكلمة من معاني، لأن رهانها الأساسي هو البقاء أو الزوال.

و تواجه المؤسسات — اليوم — ديناميكية تنافسية جديدة بكل المقاييس و الاعتبارات، فمجرد زوال التدابير الحمائية التي طالما اتخذت منها مؤسسات المنظومة الاشتراكية مظلة للتستر و متكاً لتبرير تدني مستوياتها، وجدت نفسها أمام مؤسسات عملاقة من طراز *FORD* التي يفوق اقتصادها اقتصاد النرويج، و *Philip Morris* التي يتعدى حجم مبيعاتها السنوي حجم إجمالي الناتج القومي لنيوزيلندا<sup>(17)</sup> و غيرها كثير.

و في هذا السياق أحصى *Steve Proulx* أرقام أعمال عدد من الشركات الأمريكية العابرة للقارات<sup>(18)</sup>، نورد بعضها ضمن الجدول التالي:

جدول (1-2) : أرقام أعمال كبرى الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية

رقم الأعمال		المقر	الشركة
القيمة (بالدولار الأمريكي)	السنة		
256,3 مليار	2003	أركنساس	Wal – Mart
246,7 مليار	2002	ارفينغ (تكساس)	Exxon Mobil
164,2 مليار	2002	ديترويت	Ford
134,2 مليار	2002	كونكتيكت	General Electric
81,83 مليار	2002	نيويورك	Altria / Philip Morris
77,44 مليار	2002	نيويورك	Citigroup
62,90 مليار	2002	مينيابوليس	Cargill
51,4 مليار	2002	أوهيو	Procter & Gamble
50,48 مليار	2002	شيكاغو	Boeing
41,7 مليار	2002	إيساكواه (واشنطن)	Costco
41,52 مليار	2002	إيلينوي	Mc Donalds
40,96 مليار	2002	نيويورك	AOL Time Warner
36,8 مليار	2002	ريدموند (واشنطن)	Microsoft
32,63 مليار	2002	ميدلاند	Dow Chemical
27,31 مليار	—	فرجينيا	Worldcom/MCI

المصدر: مقتبس من كتاب *Le livre noir des multinationales américaines* (2005) بتصرف.

<sup>17</sup> الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة الثانية، العدد 13، يونيو (تموز) 1994، ص.1.

<sup>18</sup> Steve Proulx, *Le livre noir des multinationales américaines*, éd. ViaMedias, 2005.

هذه الشركات العملاقة أو الكونية هي التي تدير دفعة الأعمال على الصعيد العالمي و هي التي تصنع قواعد اللعبة التنافسية و تفرضها على الجميع و هي أيضا التي تصمم الأحداث المستقبلية و توجهها بشكل استباقي بما يخدم مصالحها الحالية و المستقبلية، و ذلك بفضل ما تملك من خبرة و انتشار واسعين يمنحانها تفوقا و امتيازاً منقطعي النظير، و يجعل بالتالي العلاقة التنافسية مع باقي المؤسسات (لاسيما مؤسسات الدول النامية) علاقة غير متكافئة.

هذه العوامل كانت سببا في تعدد المخاطر المحدقة بالمؤسسات و تعقدتها، مخاطر أضحت معها الرهان الجوهري هو بقاء المؤسسات أو زوالها، فقد أكدت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الفرنسية الحديثة النشأة أن نسب بقائها خلال السنوات الخمس الأولى لوجودها تتوزع كالتالي:

جدول (1-3) : نسب بقاء المؤسسات الحديثة الإنشاء

النشاط/السن	سنة	سنتان	3 سنوات	4 سنوات	5 سنوات
كل النشاطات و الأشكال القانونية	100	83	69	58	42
مؤسسات فردية	100	79	64	53	45
شركات	100	92	80	68	59
تجارة	100	74	59	47	40
خدمات	100	86	72	61	53
صناعة	100	91	76	65	56
بناء و أشغال عمومية	100	88	76	66	58

Source : Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1995

## 2- التطورات التكنولوجية الحديثة و حرب الإبداع و الابتكار

شكلت الابتكارات التكنولوجية دعامة النمو الاقتصادي منذ بزوغ فجر الثورة الصناعية في أوروبا، كما ساهمت الابتكارات الكبرى المتلاحقة في إعادة تشكيل النظام الإنتاجي بصفة شاملة : الآلة البخارية خلال النصف الأول من القرن التاسع عشر، السكك الحديدية خلال النصف الثاني، صناعة السيارات و الصناعات الكيماوية و الكهربائية خلال النصف الأول من القرن العشرين... و نشهد منذ مطلع التسعينات انطلاق دورة جديدة من الابتكارات تتمثل في صناعة المعلومات و الاتصال التي أضحت تشكل قلب الاقتصاد الجديد.

و بينما اعتمدت المرحلتان الأولى و الثانية للثورة الصناعية على الطاقة و الإنتاجيات و رؤوس الأموال، تميّزت المرحلة الثالثة بالاعتماد على اقتصاد الطاقة و ضمان الجودة و التراكم المعرفي.

هذه الثورات التكنولوجية التي تجني البشرية ثمارها اليوم، بل و التي أضحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، كما تنبأ بذلك الطيار و المفكر الفرنسي *De Saint Exupery* في مذكراته المنشورة سنة 1939 : "شيئاً فشيئاً، ستصبح الآلة جزءاً من الإنسانية..."، لم تكن هذه الثورات التكنولوجية لتعرف هذا الزخم و الانتشار لولا وجود عقول مفكرة و أموال مغامرة.

و يعبر عن ذلك رجل الأعمال الشهير *Bill GATES* بقوله: "لقد تحقق أغلب التقدم الإنساني نتيجة لأن شخصا ما اخترع أداة أفضل و أعلى كفاءة و فعالية..."<sup>(19)</sup>.

<sup>19</sup> بيل جيتس، المعلوماتية بعد الانترنت (طريق المستقبل)، ترجمة عبد السموم رضوان، سلسلة عالم المعرفة، رقم 231، مارس 1998، ص 16.

و من قبله كان *Joseph SCHUMPETER* سباقا إلى صياغة هذه الفكرة حين رأى أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الاقتصاد و تطور الصناعات، و أن العبء الأكبر من هذه الابتكارات تحمله و يتحمله المؤسسات الاقتصادية و المنظمون *Les Entrepreneurs*، بل و يرى أن كل الابتكارات تقريبا من إنجاز المنظمين<sup>(20)</sup>.

و من النتائج الباهرة التي تحققت بفضل التطورات التكنولوجية في شتى المجالات ما أوردته مجلة *التمويل و التنمية* في عددها المخصص لتشكيل التكامل العالمي " (عدد مارس 2002):

- انخفاض تكلفة النقل البحري بين عامي 1920 و 1990 بنسبة 70%؛
- انخفاض تكلفة النقل الجوي بين عامي 1930 و 1990 بنسبة 84%؛
- انخفاض تكلفة مكالمات هاتفية مدتها 3 دقائق من نيويورك إلى لندن من 60,42 دولار أمريكي عام 1960 إلى 0,40 دولار عام 2000؛
- انخفاض سعر الكمبيوتر و ملحقاته من 186004 دولار عام 1960 إلى 1000 دولار عام 2000.

و تحلل التكنولوجيات [الجديدة] للإعلام و الاتصال مكان الصدارة ضمن مختلف المجالات التكنولوجية من حيث سرعة و سعة الانتشار و الآثار البالغة الناجمة عن استعمالها، بحيث تغلغت إلى مختلف النشاطات و شملت كل مرافق الحياة محدثة بذلك تحولات جذرية في النظم الاقتصادية و الاجتماعية برمتها.

## 1-2- التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال

برزت هذه التكنولوجيات نتيجة تزاوج قطاعات المعلوماتية و المواصلات بالإضافة إلى التكنولوجيات السمعية - البصرية، هذه القطاعات الثلاثة توجد مجتمعة في جهاز الكمبيوتر المرتبط بشبكة معلوماتية، و يجسد الأنترنت حاليا هذا التقارب المذهل بين المعلوماتية و الإتصال... و بذلك نجد أنفسنا أمام نمط اتصال جديد يثير رهانات كبيرة بخصوص إدارة المنظمات بما يتيح من إمكانيات الوصول إلى كميات ضخمة من المعلومات من مصادر جد متعددة، و استطاعت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أن تحقق في وقت قصير نسبيا قفزة عملاقة<sup>(21)</sup> و أن تعيد صياغة أنماط الحياة البشرية و الأنظمة السوسيو - اقتصادية بأساليب غير معهودة، و تتمثل أبرز سمة لهذا التحول التكنولوجي في الوقت الراهن في تعدد الوسائط *Les Médias* و تشعب المجالات، عبّر عنها الاقتصادي الأمريكي *I. De Sola POOL* بقوله:

"من الصعوبة بمكان إحصاء تكنولوجيات الاتصال أو التحكم فيها، نظرا لتعدد وسائط الاتصال و تكنولوجيات إرسال النصوص، خلافا للتكنولوجيات الأخرى، لأن آثارها لا تقتصر على الأشياء المادية فقط، بل كذلك - و بالخصوص - على الأشخاص"<sup>(22)</sup>.

و يندرج تطور التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في صيرورة التحول النوعي الهام لعلاقات المؤسسة العصرية بشركائها الخارجيين، و بمحيطها عموما، و هي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية و التفاعل و الابتكار<sup>(23)</sup>.

و في هذا السياق أورد *J. Brilman* بعض الأرقام المعبرة:

<sup>20</sup> Mantoury J.L., *Innovation*, Encyclopedia Universalis.

<sup>21</sup> بفضل 50 كلف فقط من النحاس يمكننا اليوم إرسال كمية من الرسائل إلى مسافات كانت تتطلب بالأمس ما لا يقل عن طن، و باستهلاك كمية من الطاقة أقل

20 مرة مما كان يستهلك سابقا (Denis Ettighoffer (Coord.), *Le Travail au 21eme siecle*)

<sup>22</sup> CNPF : *Objectifs Compétences*, Tome 11 : Nouveaux Métiers, Nouvelles Compétences, Nouvelles Technologies de

l'Information et de la Communication (NTIC), Journées Internationales de la Formation, 1998, p.4.

<sup>23</sup> Pr. A. Bendiabdellah : " *Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'Heure des NTIC*, Revue

Economie et Management N° 3 Mars 2004 p. 17

\* ابتداء من 1992 تجاوزت استثمارات المؤسسات في الحواسيب و تجهيزات الاتصال مقدار الاستثمارات في التجهيزات الصناعية و الماكينات المختلفة.  
\* ارتفعت الشبائيك الآلية في البنوك الأمريكية خلال عشر سنوات (1983-1993) من 40.000 إلى 500.000 بينما تعرف الشبائيك العادية ترجعا مستمرا منذ العام 1989<sup>(24)</sup>.

و قد استهل الأستاذ Michel KALIKA دراسته حول "نشأة الإدارة الإلكترونية" بقوله: "كل القطاعات، كل المهين، و كل وظائف المؤسسة ستتأثر بالإنترنت إن لم تكن قد تأثرت به فعلا، لأن ظهور الإنترنت، هذه الوسيلة العالمية للتواصل (بالنصوص و الأصوات و الصور) قد أحدث تغيرات كبيرة في إدارة المؤسسة و في القواعد الاقتصادية ككل مما دفع إلى استخدام عبارة "Net-économie"<sup>(25)</sup>.

## 2-2- الاقتصاد الجديد<sup>(26)</sup> و سباق الابتكارات<sup>(27)</sup>

في زمن تقاس فيه قوة الدول و المنظمات و درجات تفوقها بمقدراتها الإبتكارية و مؤهلاتها الخلاقة، لا بممتلكاتها و ثرواتها المالية و المادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ - تمتد منذ ظهور علم الإقتصاد - حصرت فيها عوامل الإنتاج و خلق الثروة في الموارد الطبيعية و البشرية و الرأسمالية، ليقترح العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية ... في هذا الزمن ... و في ظل رهاناته المتطورة و ملابساته المتجددة، أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، و بين الدول أيضا، هي القدرة على التعلم و الإبتكار بصفة مستمرة.

لذلك خصصت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI تقريرها لعام 2002 / 2003 لطرح إشكالية "المنافسة بواسطة الإبتكار و التعلم"<sup>(28)</sup>.

و يشمل الإقتصاد الجديد في نظر C. Bialès كل التطورات التقنية الحالية التي تؤدي إلى بروز سلوكيات اقتصادية جديدة و تتطلب من ثم تعديلات هيكلية عميقة، و يتميز هذا الإقتصاد بهيمنة الموارد غير المادية: المعارف و الكفاءات...، و حجم النفقات المخصصة للبحث و التطوير و الاستثمارات في رأس المال البشري.

و الجدول التالي يوضح أهم الفوارق بين الإقتصاد القديم و الإقتصاد الجديد:

<sup>24</sup> Jean Brilman, *L'Entreprise Réinventée*, éd. d' Organisation, 1995, p. 233.

<sup>25</sup> M. KALIKA : "*L'Emergence du e-management*", Cahier de Recherche n° 57, CREPA 2000.

<sup>26</sup> يحصر غير واحد من الاقتصاديين و المهتمين بعالم الأعمال الإقتصاد الجديد في المؤسسات العاملة عبر شبكة الإنترنت كما فعل S. Godeluck في كتابه الشهير "*Le Boom de la Neteconomie*", La Decouverte, 2000 أي ما يسمى بالدوت كوم *Dot-Com* على غرار: Netscape, Amazon, Yahoo... ، بينما يرى آخرون أنها تشمل التكنولوجيات المتطورة High-Tech و الاتصالات و المعلوماتية و الصناعات الرقمية ( Alcatel, IBM, Intel, Time-Warner, Vivendi Universel, Microsoft... )

<sup>27</sup> تعتبر كتابات جوزيف شومبيتر مرجعا هاما في توضيح الاختلاف بين الاختراع Invention و الإبتكار Innovation : فالاختراع هو فكرة أو رسم أو نموذج آلة أو منتج أو عملية أو نظام جديد أو محسن، و يمكن أن تحصل الاختراعات على براءة الاختراع غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فتلك إحدى خصائص الإبتكار، و بشكل أكثر تحديدا فإن عملية الإبتكار تصيف بعدا اقتصاديا إلى جانب البعد التقني أي تحول الاختراع إلى رقم أعمال، ... و بشكل مبسط فإن الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما الإبتكار هو التطبيق الإقتصادي للإختراع. كريستوف فون براون، حرب الإبداع، ص 20.

<sup>28</sup> ONUDI : *Rapport sur le Développement Industriel 2002 / 2003 (La Compétitivité par l'Innovation et l'Apprentissage)*, Vienne 2002



## جدول (1-4) : أهم الفوارق بين الاقتصاد القديم و الاقتصاد الجديد

الاقتصاد القديم	الاقتصاد الجديد	الاقتصاد العام
ثابتة وطنية هيراركية و بيروقراطية	ديناميكية عالمية و محلية شبكة	الأسواق المنافسة المنظمة
مكثف رأس المال/ العمل الممكنة تخفيض التكاليف/الاقتصاد السلمي المواجهة	مرن الابتكار / المعرفة الرقمية الابتكار، الجودة، التكاليف التعاون (التحالفات)	اقتصاد المؤسسة الإنتاج عوامل الإنتاج عوامل المنافسة المزايا التنافسية العلاقات بين المؤسسات
خصوصية الكفاءة و/أو الشهادة ثابت	متنوعة و متعددة المواد التعلم مدى الحياة المرونة، المخاطر و الفرص	الكفاءات التكوين الشغل

Source: C. Biales, *La nouvelle économie en questions*, [www.christian-biales.net](http://www.christian-biales.net)

لقد أدرجت الدول المتطورة أهمية هذين العاملين منذ وقت مبكر و استغلت الظروف المواتية لتحقيق سبقا هائلا في هذا المضمار، و هي تعمل اليوم على تكريس و إدانة هذا السبق بكل الوسائل المتاحة، مما حدى ببعض المنتهجين للتطور التكنولوجي إلى وصف هذا السباق "بالماراتون التكنولوجي".

إن الدول المصنعة تخصص حوالي خمس نتاجها الوطني الإجمالي لإنتاج و توزيع المعرفة، و تتحمل المنظمات أكثر من 5 % من نتاجها الإجمالي لتكوين مستخدميها، و يستهلك البحث و التطوير (أي إنتاج المعارف الجديدة) من 3 إلى 5 % من الناتج الإجمالي<sup>(29)</sup>.

يشكل حجم النفقات المخصصة للبحث و التطوير أحد أهم مؤشرات الابتكار، يمكن على أساسه قياس و تصنيف مستويات الدول في مجال التطور التكنولوجي.

إن ما يجلب الانتباه في هذا الصدد هو تركز البحث و التطوير لدى فئة قليلة من الدول، و عدد قليل من المؤسسات داخل هذه الدول، فقد أورد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لعام 2002 / 2003 عدة معطيات تؤكد هذه الحقيقة:

أولا: في 1994 خصصت القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية العالية في دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية *OCDE* ما يقارب من 25 % من قيمتها المضافة للبحث و التطوير بما يفوق القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية الضعيفة بحوالي 25 مرة.

ثانيا: نظرا للمخاطر و لمقتضيات الاقتصاديات السلمية يميل البحث و التطوير إلى التركز على مستوى عدد قليل من المؤسسات في كل دولة كما هو الشأن في الولايات المتحدة حيث استحوذت 100 مؤسسة ذات أعلى أرقام الأعمال على ثلثي نفقات البحث و التطوير خلال سنة 1995، و من بين 35000

مؤسسة تحوز برامج بحوث و تطوير فإن 1 % فقط منها أنفقت حوالي 70 % من مجموع النفقات الموجهة للبحث.

ثالثا: شهدت المخصصات المالية للبحث و التطوير من طرف المؤسسات المنتجة تطورا معتبرا سواء في الدول الصناعية التقليدية (30) أو الدول حديثة التصنيع كما يبينه الجدول التالي المقتبس من تقرير ONUDI السالف الذكر (بتصرف):

جدول (1-5) : تمويل المؤسسات للبحث و التطوير

1998 - 1995		1985		مجموعة الدول، مستوى الدخل أو المنطقة
الحصة العالمية %	القيمة (ملايين الدولارات)	الحصة العالمية %	القيمة (ملايين الدولارات)	
100	353.288,9	100	97.133,6	العالم
94,3	333.088,6	97,8	95.034,1	الدول المصنعة
0,6	2.078,7	/	/	الدول في طور الإنتقال
5,1	18.121,7	2,2	2.099,6	الدول النامية
				المداخل المرتفعة و الأقساط العالية
4,5	16.057	1,7	1.698	عن المداخل الوسيطة
				أقساط منخفضة عن المداخل
0,2	5,69	0,1	98	الوسيطة
0,4	14,98	0,3	303	مداخل ضعيفة
4,0	14.125,8	/	/	شرق آسيا
3,7	13.028,4	1,1	1.115,1	شرق آسيا (باستثناء الصين)
0,1	397,6	0,3	303,3	جنوب آسيا
0,8	2.783,7	0,4	423,1	أمريكا اللاتينية و الكاريبي
				أمريكا اللاتينية و الكاريبي
0,7	2.647,2	0,2	170,9	(باستثناء المكسيك)
0,1	501,2	0,2	183,7	افريقيا جنوب الصحراء
				افريقيا جنوب الصحراء
/	0,4	/	0,1	(باستثناء جنوب افريقيا)
				الشرق الأوسط و شمال
0,1	313,3	0,1	74,3	افريقيا و تركيا

Source : ONUDI, Rapport 2002 / 2003, p.179.

في هذا السياق ارتأى كريستوف فون براون اعتبار مجال البحث و التطوير "نادي مغلق" أي حكر على مجموعة صغيرة من الدول و المؤسسات، حيث قال في كتابه "حرب الابداع": "في نهاية عام 1993 كانت هناك 3.9 مليون براءة اختراع في العالم، و كان نصيب علماء دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية منها 87% (38% في أمريكا الشمالية، 32% في أوروبا الغربية، 15% في اليابان) (31).

<sup>30</sup> و للإشارة على سبيل المثال نذكر مجموعة فيليبس Philips التي سجلت منذ تأسيسها سنة 1891 ما لا يقل عن 110.000 براءة اختراع، منها 3000 براءة خلال سنة 2005 وحدها (Revue CAPITAL, N° 175, Avril 2006, p. 30)

<sup>31</sup> كريستوف فريدريك فون براون، حرب الابداع: فن الإدارة بالافكار، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، 2000، ص 75.

و قال أيضا: "في أواخر الثمانينات كانت الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و ألمانيا و بريطانيا و فرنسا تنفق ما إجماله 630 مليون دولارا أمريكيا يوميا في البحث و التطوير. و بحلول 1993 قفز هذا الرقم ليصل إلى بليون دولار أمريكي، و مع ذلك، و على مدى ثلاثة عشر عاما، أنفقت ثلاثون شركة من كبريات الشركات العاملة في مجال الإلكترونيات ما يربو على 100 بليون دولارا أمريكيا أخرى على البحث و التطوير و هو ما يفوق أرباحها"<sup>(32)</sup>.

## 2-3- الإنترنت و اتساع فضاء الأنشطة الإلكترونية

إن الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت و التزايد المستمر لعدد المستعملين عبر العالم، و التطور المذهل لتكنولوجيات الوسائط المتعددة، فتحو آفاقا واسعة أمام عالم الأعمال، تماما كما تنبأ بيل جيتس في كتابه "المعلوماتية بعد الإنترنت" حيث قال: "كلما أصبحت الوثائق أكثر مرونة، و أغنى من حيث محتوى الوسائط المتعددة، و أقل تقيدا بالورق، سوف تصبح الطرائق التي يتعاون و يتواصل بها الناس أغنى و أقل ارتباطا بالمكان. و سيتأثر بذلك كل حقل من حقول النشاط الإنساني تقريبا، من تجارة و أعمال، و تعليم، و وقت فراغ. إن طريق المعلومات السريع سوف يثوّر الاتصالات على نحو يفوق بكثير حتى تثويره للعمليات الكومبيوترية. و لقد بدأ ذلك يتحقق بالفعل في مواقع العمل"<sup>(33)</sup>.

و وجدت منظمات الأعمال فرصتها السانحة في هذه التطورات لتقتحم مجال النشاط المدعم الكترونيا و لتستغل شبكة الإنترنت كقناة لتوزيع منتجاتها و خدماتها.

بلغ حجم المبيعات عبر الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية في 2004 ما يعادل 6,5% من رقم الأعمال الكلي لتجارة التجزئة، و تتوقع *Forrester Research* أن هذه النسبة ستصل إلى 13% عام 2010.

و في دراسة أجراها مكتب *IDC European Survey* قدر النشاط التجاري الإلكتروني في 2001 بـ 4.5 مليار دولار أمريكي في أوروبا، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قدرت للتجارة على الإنترنت بـ 8 مليار دولار في 1997 ثم لم تلبث أن تجاوزت 300 مليار في 2002<sup>(34)</sup>.

يمثل يوم 9 أوت 1995 لحظة هامة و حاسمة في تاريخ الاقتصاد عبر الإنترنت (الاقتصاد الرقمي)، إذ في هذا اليوم حققت *Netscape Communication* انفجارها البورصي — على حد قول *S. Godeluck* — بعد أن انطلقت من الصفر صباحا، بلغت قيمتها 2 مليار دولار قبل غروب شمس ذلك اليوم<sup>(35)</sup>.

و قد كانت شركتا *AOL (American OnLine)* و *Yahoo* سباقتين إلى افتتاح مجال العمل على الشبكة العنكبوتية و خلق أنشطة مبتكرة: البوابات *Portails* و فهارس و محركات البحث *Annuaire et Moteurs de Recherche*...

و في غضون سنوات معدودة تأسست آلاف الشركات الموسومة باسم الدوت كوم *Dot-Com* عبر العالم: مواقع التجارة الإلكترونية (*Amazon, WStore, Chateau Online...*)، الأسواق الإلكترونية (*Le Journal du Net, Answork, Mandus, Tomatoland...*)، مواقع المعلومات المتخصصة

<sup>32</sup> نفس المصدر ص 15.

<sup>33</sup> بيل جيتس : المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل)، سلسلة عالم المعرفة، 1998، ص 191.

<sup>34</sup> J. C. Hebréard et F. Romérosa , *L'Essentiel du Management (E-Business)*

<sup>35</sup> S. Godeluck, *Le Boom de la Netéconomie. Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique ?* La Découverte, Paris, 2000, P. 21.

*Monster, )* مواقع التوظيف (*Consors, Fimatex...*)، مواقع السمسة (*Cyperus, B to B Avenue...*)، مواقع البيع بالمزاد (*Ebay, Aukland, Ebazar...*) وغيرها.

### 3- ارتقاء مكانة الزبون (الزبون - الملك)

العلاقة بين البائع و الشاري أو بين المنتج و المستهلك قد انتابها الكثير من التحولات، لاسيما منذ منتصف السبعينات حيث لم يعد الزبون ذلك الكائن السلبي الذي لا يهّمه سوى وفرة السلع و بأسعار مناسبة في أحسن الأحوال.

ظواهر كثيرة ساهمت في تطوير هذه العلاقة و منحت الزبون قوة كبرى في مواجهة المنتجين، أبرزها:

- الارتفاع الكبير للعرض مقارنة بالطلب و اشتداد حدة التنافس بين العارضين (المنتجين) سعياً من كل منهم وراء أكبر استقطاب ممكن و حيازة أكبر حصة سوقية ممكنة، لأجل ذلك أصبح إرضاء الزبون بشتى الوسائل و الأساليب هدفاً جوهرياً في إستراتيجيات المؤسسات، مما ترتب عنه بطبيعة الحال اتساع نطاق الاختيار أمام الزبون و تنامي سلطته التفاوضية.
- تحسّن الظروف المعيشية في مناطق كثيرة من العالم بفضل زيادة التمدرس و انتشار المعارف و سهولة الوصول إلى المعلومات، كل ذلك أحدث رقياً منقطع النظير في إدراك الزبون لمتطلباته الحياتية.
- الانفتاح الاقتصادي و زوال القيود التجارية (الاحتكار العمومي)، كما أسلفنا، ساهم في وفرة العروض و اتساع مجال الاختيار.

هذه العوامل و غيرها أضفت على المستهلك بوجه خاص و الزبون بوجه عام عدداً من المواصفات نجملها فيما يلي:

- الحرص و التشدد في متطلبات السلعة أو الخدمة؛
- المعرفة الواسعة و الكفاءة العالية في الحكم على المنتج؛
- التفكير العميق و الجدي قبل اتخاذ قرار الشراء؛
- محدودية الوقت المتوقع لعملية الشراء؛
- الإدراك الجيد للفارق بين القيمة الفعلية و القيمة الرمزية أو الصورية؛
- سرعة التقلبات في الأذواق و المطالب؛
- تعدد فئات المستهلكين و تباين أذواقهم.

و بذلك حدث الانقلاب الكبير في عالم الأعمال، ذلك الانقلاب الذي عبّر عنه الأستاذين *L. Pariat & J. Real* - نقلاً عن أحد كبار رجال الأعمال - بقولهما: "على المنظمات أن تتعلم كيف تتطور من منطق أعمال يركّز على ديكتاتورية العرض إلى منطق آخر يمكن تسميته بديمقراطية الطلب"<sup>(36)</sup>.

و إدراكاً منه لهذه الحقيقة تفتن المفكر الإستراتيجي *M. Porter* إلى إدراج عنصر الزبائن ضمن القوى التنافسية الخمس في نظريته الشهيرة التي صاغها عام 1980: المنافسة الحالية، المنافسة الاحتمالية، المنتجات البديلة، قوة الموردين و قوة الزبائن.

و عليه أضحي زمام المبادرة بيد الزبون الذي أصبح يملئ على المورد ما يريد... متى يريد... كيف يريد... و بأي سعر يريد؛ و زالت بذلك تلك السطوة التي مارسها المنتجون في ظل السوق المكثف *Le Marché de masse*، و التي عبّر عنها فوردي بكلمته الشهيرة مخاطبا الزبون: "يمكنك أن تختار بين فوردي و فوردي أخرى شريطة أن تكون سوداء"، و تلاشت إستراتيجية التوحيد *La Standardisation* تاركة المجال لإستراتيجية التنوع و الإنتاج المحدد *La production au plus juste* و المنتجات المشخصة *Produits personnalisés* و الخدمات الملحقة *Services annexes*.

و نظرا للطبيعة المتقلبة و المعقدة لأهداف الزبائن و رغباتهم، كونها تتدرج في صيرورة تحول اجتماعي عام يسميه بعض السوسيوولوجيين بحالة "ما بعد العصرية"، أضحت عملية الاستهلاك في خضمها حدثا خاصا *Un événement spécial* لا مجرد شراء، و وسيلة للتطور و تحقيق الذات: مواجهة الجديد و التعلم و خوض تجربة عاطفية أو تحقيق لذة خاصة، نظرا لكل ذلك، و حتى تتمكن المؤسسات من رفع هذا التحدي الجديد، صار لزاما عليها اكتساب قدرات و مؤهلات خصوصية، أهمها:

- ضمان الجودة الشاملة؛
- احترام الالتزامات؛
- إقحام الزبون في قرارات المؤسسة؛
- التطوير و التحسين المستمرين؛
- توفير خدمات إضافية؛
- تطوير أدوات التواصل مع الزبائن؛
- اليقظة و الإنصات الدائم للمحيط.

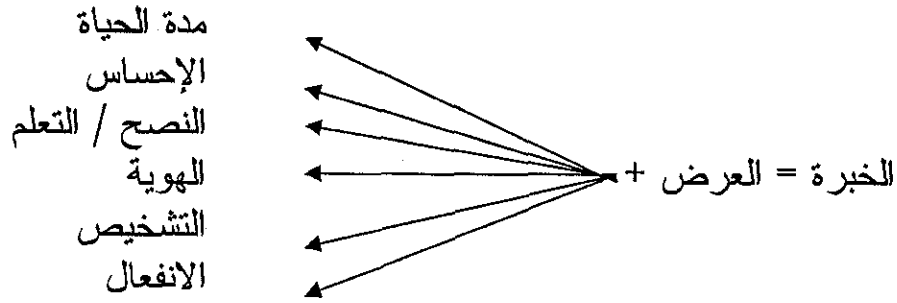
و السبيل إلى ذلك هو اكتساب خبرة عن الزبون و تجاوز منطق الخدمة المجردة، و قد قابل الباحثان *B.J. Pine & J.H. Glimore* بين هذين المنطقتين على النحو التالي:

جدول (1-6): من اقتصاد الخدمة إلى اقتصاد الخبرة

اقتصاد الخبرة	اقتصاد الخدمة	
حدث	خدمة	ما الذي يعرض
تشخيص	تكيف	المقاربة
صانع الحدث	موزع	البائع
ضيف	زبون	الشاري
صناعة تاريخه الشخصي	تلبية حاجة	دافعية الزبون
التجاوب مع حياة الزبون	الاستجابة لحاجات الزبائن	تحدي المورد
إنجاز خدمة + قيمة مضافة في حياة الزبون	تقديم خدمة	القيمة المضافة للزبون

Source: B.J. Pine & J.H. Glimore, "The experience economy: Work is theatre and every business a stage", Harvard Business School Press, 1999.

و تتضمن هذه الخبرة عدة أبعاد يتوجب على المؤسسة مراعاتها كلها، و من ثم تتشكل معادلة من مجموعة المتغيرات التي تتدرج في العلاقة التي تربط الموزع بزبائنه:



Source: Groupe Forest

## المطلب الثاني انعكاسات التحولات البيئية على إستراتيجيات المؤسسات و توجهاتها المستقبلية

تمخّضت التحولات المختلفة التي أسلفنا الحديث عنها في المطلب السابق عن حدوث تطورات هامة في الكثير من المفاهيم و الممارسات، و لعل أهم مجال شملته هذه الاهتزازات هو مجال التحليل الإستراتيجي الذي شهد خلال نصف القرن الماضية ظهور عشرات النماذج و المناهج التحليلية، انطلاقا من تلك المرتكزة على تحليل المحيط التنافسي إلى المناهج المرتكزة على الموارد و الكفاءات.

و في غمار هذا التحول انتقل مركز الثقل من العوامل الخارجية *Facteurs exogènes* و الوضعية التنافسية بالخصوص إلى العوامل الداخلية *Facteurs endogènes* المتمثلة في الموارد المتاحة *Capacity* و المؤهلات و الكفاءات المميزة *Capability*، و حلت الموارد غير المادية (المعارف و الكفاءات...) محل الموارد التقليدية (المالية، المادية، الطبيعية...) كمقومات أساسية للنجاح و التفوق.

### 1- تطوّر مناهج و أدوات التحليل الإستراتيجي (من تحليل المحيط التنافسي إلى نماذج الموارد و الكفاءات)

تعود بدايات ظهور التفكير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال و ظهور أولى النماذج في هذا الشأن إلى ستينيات القرن الماضي، و قد اعتمدت آنذاك على أعمال منظري التخطيط، و هي أعمال تتسم بالهيكلية و التكنوقراطية و العقلانية المفرطة، و الجدول التالي يحدد المنطلقات الأساسية للتفكير الإستراتيجي:

جدول (7-1) : منطلقات التفكير الإستراتيجي

نظام الأهداف	1960	ANSOFF
زوج منتج - سوق / حقيبة النشاطات	1970	BCG
التحليل الصناعي، تحديد القوى التنافسية للقطاع	1980	PORTER
إعادة النظر في الإفراط في العقلانية.	1983	Peters & Waterman

و قد عرفت الخمسين سنة الماضية من تاريخ الفكر الإستراتيجي تراكم ميراث غزير من الأفكار و المناهج و الأدوات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، أوردها *Davis Devinney* في كتابه *The Essence of Corporate Strategy* الصادر سنة 1996، مرتبة كرونولوجيا على النحو التالي:

## جدول (1-8): المناهج الادارية الحديثة

التقنيات الادارية Management Techniques/Fads	سنة الظهور When in Vogue
Decision Trees	1950's
Mangerial Grid	1950's
Conglomeration	1960's
Satisfiers/Dissatisfiers	1960's
Strategic Planning	1960's
Theory X & Theory Y	1960's
Brainstorming	1970's
Learning/Experience Curves	1970's
Management by Objectives	1970's
Scenario Planning	1970's
T-Group Planning	1970's
Zero Based Budgeting	1970's
Corporate Culture	1980's
Decentralisation	1980's
Empowerment	1980's
Excellence	1980's
Intrapreneuring	1980's
Just in Time/Kanban	1980's
Management by Walking Around	1980's
Matrix Management	1980's
One Minute Management	1980's
Portfolio Management	1980's
Quality Circles/TQM	1980's
Strategic Business Units	1980's
Theory Z	1980's
Time Based Competition	1980's
Value Chain	1980's
Variety Based Competition	1980's
Visioning	1980's
Wellness Programs	1980's
Workout	1980's
Benchmarking	1990's
Broadbanding	1990's
Business Process Reengineering	1990's
Change Management	1990's
Chaos Theory	1990's
Fuzzy Logic	1990's
Globalization	1990's
Learning Organization	1990's
Quality Function Deployment	1990's
Relationships Management	1990's
Restructuring/Delaying	1990's
Service Quality Management	1990's
The Knowledge-Based Company	1990's
The Virtual Corporation	1990's
Value Constellations	1990's
Value-Adding Partnerships	1990's

## 1-1- الاتجاهات الأساسية للفكر الاستراتيجي

تتبع الإدارة الإستراتيجية في الأصل من ثلاثة اتجاهات أساسية:

(1) الأول نو طابع عام، تطوّر في جامعة *HARVARD* و ركز تحاليه على المنشأة، و يمكن اعتبار *LCAG* نموذجاً رائداً في هذا المضمار، و قد انصب اهتمام واضعيه: (*Learned, Christensen, Andrews & Guth*) على تشخيص عناصر القوة و الضعف داخلياً، و الفرص و التهديدات خارجياً، كخطوة أولى نحو تحديد (توصيف) التوجهات الإستراتيجية اللازمة، و ذلك على اعتبار أن الإستراتيجية هي عملية توفيق أو مطابقة بين الإمكانيات الداخلية و الضغوطات الخارجية، و من هنا أخذ هذا النموذج تسمية *SWOT: (Strength/Weakness–Opportunity/Threat)*.

(2) الاتجاه الثاني ينطلق من دراسات الاقتصاد الصناعي و يركز بالأساس على قطاعات النشاط الصناعية، و قد تبلور في مطلع الثمانينات على يد *Michael PORTER* الذي صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس جاعلاً من المحيط التنافسي مركز اهتمام التحليل الاستراتيجي، و يتلخص هذا النموذج في تحليل (1) المنافسة الحالية، (2) قوة الموردين، (3) قوة الزبائن، (4) المنافسة المحتملة، (5) المنتجات البديلة ... و البحث عن أنجع السبل لمواجهتها و إقامة الحواجز اللازمة أمام دخول منافسين جدد.

و يعتبر *Porter* أن حيازة مزايا تنافسية دائمة هو أحد أهم أهداف استراتيجيات المؤسسة، و أن هذه المزايا ترتكز على احتلال مواقع مهيمنة بالاعتماد على اقتصاديات التكاليف، تميّز العرض أو تمرکز الموارد في جزء *Segment* استراتيجي معين<sup>(37)</sup>.

و يتفق الاتجاهان السالفان على تولية العوامل الخارجية *Facteurs exogènes* (المحيط) مكان الصدارة في التحليل الاستراتيجي، و اعتبار نجاح المؤسسة أو تفوقها رهين بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية و تقلبات المحيط (*Strategic Fit*)، و على هذا الأساس فإن السؤال الجوهرى الذي يطرح حينئذ هو: "ما الذي ينبغي علينا فعله؟" *Que doit-t-on faire ?*

(3) الاتجاه الثالث يجد جذوره في أشغال *Edith T. PENROSE* التي كانت سباقة إلى اعتبار المؤسسة مجموعة من الموارد المادية و البشرية، و هي تخول هذا "العالم الداخلى" القدرة على دفع النمو بصفة مساوية على الأقل للعوامل الخارجية: متطلبات الزبائن أو الضغط التنافسي.

ميّزت *E. Penrose* ابتداءً بين الموارد التي تحوزها المؤسسة و بين الخدمات التي تجنيها نتيجة استخدام تلك الموارد<sup>(38)</sup>، و أكدت على أن تغاير تلك الخدمات هو منشأ اختلاف المؤسسات، بمعنى أن نفس المورد المستخدم يمنح خدمات مختلفة بحسب كفاءة الأفراد المستخدمين له، و نفس الشخص قد يحقق خدمات مختلفة و تتطور كفاءاته بصفة مختلفة حسب الوسائل المادية المتوفرة لديه<sup>(39)</sup>، و من هنا تخلص *Penrose* إلى القول: "توجد بين النوعين من الموارد: الأفراد و الموارد المادية، علاقة تفاعلية تؤثر على الخدمات التي تجنيها المؤسسة من كل منها"، و أن المنشآت لا تستغل كلها الإمكانيات المتوفرة من خلال هذه التفاعلات بنفس القدر<sup>(40)</sup>.

Porter M., *Towards a dynamic theory of strategy*, in Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, p. 95-117. <sup>37</sup>

Penrose E., *The theory of the growth firm*, Oxford University Press, 1959. <sup>38</sup>

Op. cit. p.75. <sup>39</sup>

op. cit. p. 78. <sup>40</sup>



هذه الانطلاقة مهدت الطريق لمجموعة من الباحثين ركزوا اهتمامهم على الموارد و أحدثوا بذلك نقلة نوعية هامة في مسار التفكير الاستراتيجي يمكن اعتبارها بمثابة ميلاد شكل تحليلي (نموذج) بديل *Un nouveau paradigme*.

## 2-1- نظريات الموارد - الكفاءات

تضم المقاربة المرتكزة على الموارد - و التي تشكل امتدادا لأعمال *Penrose* - عدة اتجاهات تتباين مضامينها و إن اتحدت مشاربها و منطلقاتها.

فمع مطلع الثمانينات أخذت نظرية الموارد تعرف تطورا متسارعا و ذلك بالتزامن و الارتباط مع مدلول الكفاءات (حيث عرف مفهوم "الكفاءات الأساسية" أول استعمال له عام 1980<sup>(41)</sup>).

و تتمثل أهم الإسهامات المندرجة في هذا الإطار في النظريات التالية :

- 1- نظرية الإدارة بالموارد ( *Management par les ressources / ressources-based view* )  
( *RBV* ) : يعود الفضل في صياغتها إلى *Wernerfelt* (1984) و *Barney* (1986).
- 2- نظرية إدارة المعرفة ( *Knowledge-based view (KBV)* ) : ساهم في صياغتها كل من *Grant*, *Spender & Kogut*.
- 3- نظرية الكفاءات الأساسية - *Théories des compétences fondamentales / Competence-based competition (CBC)* : من وضع الباحثين *C.K. Prahalad & G. Hamel* (1990).
- 4- نظرية القدرات الديناميكية ( *Théories des compétences dynamiques (CD)* ) : اشترك في وضعها كل من *D.J. Teece, F. PISANO & A. Shuen* (1997).

و يمكن تلخيص أهم أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه النظريات في الجدول التالي<sup>(42)</sup>:

جدول (1-9) : نظريات الموارد و الكفاءات

النظريات	RBV	KBV	CBC	CD
أنواع الموارد	كل أنواع الموارد	المعارف و قدرات التعلم	كل أنواع الكفاءات	الكفاءات و القدرات الديناميكية
أنواع الربوع	ربوع ريكاردية	ربوع شامبتيرية	Rentes Schumpétériennes	
أهم المنظرين	Penrose, Wernerfelt, Barney...	Grant, Spender, Kogut, Conner & Prahalad	Hamel, Prahalad, Evans, Schulman, Polyani	Teece, Pisano & Schuen, Porter

حظيت هذه النظريات باهتمام كبير في منتصف التسعينات، و اعتبرها البعض<sup>(43)</sup> بمثابة النموذج النظري المرشح للهيمنة على مستقبل الإدارة الاستراتيجية.

<sup>41</sup> Sanchez R., *La stratégie fondée sur les compétences*, Séminaire CONDOR, CNRS 11 oct. 2001

<sup>42</sup> Koenig G., *Les ressources au principe de la stratégie*, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle*, éd. Economica, Paris 1999 p. 203

و ترى Sylvie M. Bonardel أن "نموذج الموارد قد يصبح لدى العديد من الباحثين العمود الفقري لإشكاليات البحث في إدارة الأعمال خلال الألفية المقبلة"<sup>(44)</sup>.

و قبل الشروع في بيان مبادئ و فرضيات هذه المقاربة يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الموارد و أنواعها الأساسية، غير أن أول ما يعترضنا في هذا الصدد هو كثرة التباين و شدة التباين بين مختلف التعاريف الواردة بخصوص الموارد، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى تعدد مقاربات و مقاصد المؤلفين الذين تناولوا هذا المفهوم، بحيث يحصره بعضهم في الأصناف الثلاثة: الموارد المادية، الموارد البشرية و الموارد المالية، بينما يشير آخرون إلى مخزونات الأصول *Stocks d'actifs*، في حين يميز البعض الآخر بين الموارد الملموسة أو المادية و الموارد غير الملموسة (*Ressources Intangibles ou Immatérielles*)، أما الفئة الغالبة فتميل إلى التركيز على الموارد الأساسية أو التمييزية (*Ressources Distinctives*) للوصول بذلك إلى الحديث عن الكفاءات التمييزية (*Compétences Distinctives*) .

و قد أحصى E. Metais<sup>(45)</sup> مختلف المفاهيم التي ارتبطت بمدلول الموارد، عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد و الكفاءات:

جدول (1-10) : الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد

المؤلفون	المفاهيم
Williamson (1979)	Actifs Idéosyncratiques الأصول الخصوصية
Itami (1987)	Actifs Invisibles الأصول غير المرئية
Dietrickx & Cool (1989)	Actifs Spécifiques de l' Entreprise الأصول الخاصة بالمؤسسة
Robins & Wiersema ( 1995 )	Actifs Stratégiques الأصول الاستراتيجية
Wernerfelt (1984), Russo & Fouts (1997)	Actifs Tangibles et Intangibles الأصول الملموسة و غير الملموسة
Nelson & Winter ( 1982 )	Aptitudes Managériales المؤهلات الإدارية
Nohria & Eccles ( 1991 ) Collis & Montgomery ( 1995 ) Argyris ( 1996 )	Capacités de l' Entreprise قدرات المؤسسة
Teece, Pisano & shuen ( 1991 ) Helfat ( 1997 )	Capacités Dynamiques القدرات الديناميكية
Baldwin & Clark ( 1991 ) Stalk, Evans & Schulman ( 1992 ) Collis (1991), Nanda (1993) Marino (1996), Russu & Fonts (1997)	Capacités Organisationnelles القدرات التنظيمية
Hamel & Prahalad ( 1990 ) Dosi, Teece & Winter ( 1990 ) Marino ( 1996 ) Markides & Williamson ( 1996 )	Compétences Centrales الكفاءات المركزية
Lei, Hitt & Bettis ( 1996 )	Compétences Centrales Dynamiques الكفاءات المركزية الديناميكية

Collis D.J. & Montgomery C.A., *competing on ressources strategy in the 1990s* , Harvard Business Review , jul - 43  
aug. 1995 , p. 118 -128.

Bonnardel S.M., *Pour un management conjoint des connaissances et des compétences*, IX ème Conférence de l' 44  
AIMS, Montpellier 2000.

E. Métails : " *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*", Thèse de Doctorat en 45  
Gestion, IAE d' Aix-en-Provence, Décembre 1997.

Selznick (1957), Andrews (1971) Hofer & Schendel ( 1978 ) Lado, Boyd & Wright ( 1992 ) Mehra ( 1996 )	Compétences Distinctives الكفاءات المميزة
	مجموعات استراتيجية مرتكزة على الموارد Groupes stratégiques fondés sur les ress.
Barlett & Ghoshal (1989), Collis (1991)	Héritage Administratif الميراث الإداري
Lei, Hitt & Bettis ( 1996 )	Meta-Apprentissage ما وراء التعلم
Black & Boal (1994)	Réseau de ressources شبكة موارد
Miller & Shamsie ( 1996 )	موارد سرية و نظامية Ressources Discrètes et Systémiques
Miller & Shamsie ( 1996 )	موارد مؤسسة على الملكية Ressources fondées sur la propriété
Miller & Shamsie ( 1996 )	موارد مؤسسة على المعرفة Ressources fondées sur le Savoir
Godfrey & Hill ( 1995 )	Ressources Humaines موارد بشرية
Godfrey & Hill ( 1995 )	Ressources Physiques موارد مادية
Barney ( 1986 )	موارد استراتيجية للمؤسسة Ressources Stratégiques de l' Entreprise
Godfrey & Hill ( 1995 )	روتينات تنظيمية Routines Organisationnelles
Lei, Hitt & Bettis ( 1996 )	Savoir Tacite المعرفة الضمنية
Markides & Williamson ( 1996 )	الهيكل التنظيمية Structures Organisationnelles

و تعرف *Penrose* الموارد بأنها كل ما يولد تدفقا للخدمات أو - كما نقول في أيامنا - كل ما من شأنه أن يخلق القيمة (46).

و يعرفها *Wernerfelt* بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف لمنشأة ما، و بصفة أكثر وضوحا تعتبر موارد المؤسسة في الزمن t الأصول (الملموسة و غير الملموسة) المرتبطة بصفة شبيهة دائمة بالمؤسسة (47).

فالموارد تشمل إذن الأصول الملموسة (المادية) و الأصول غير الملموسة (غير المادية) التي تحوزها المؤسسة، و هذه الأخيرة (الأصول غير الملموسة) تتضمن الكفاءات الفردية و الجماعية لأعضاء المنظمة، أي قدراتهم على تطوير و تجنيد كافة موارد المؤسسة.

و يمكننا تلخيص أهم المبادئ و الفرضيات التي تركز عليها نظريات الموارد في النقاط التالية:

- \* الموارد التي تحتاجها المنظمات، لتحقيق النمو و تبني استراتيجيات جديدة، تتسم بالتغاير و التباين *Hétérogénéité* (أي أنها خصوصية لكل مؤسسة)، و هذه الخاصية تبقى ثابتة عبر الزمن، و عليه يمكن القول أن اختلاف المؤسسات مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة، متغايرة و ثابتة.
- \* حركية الموارد داخل المؤسسة تنمي ظاهرة التغاير على أساس أن هذه الموارد تتفاعل فيما بينها اتصالا و انفصالا، و هذه المسارات المستمرة تضمن للمؤسسة أصالة و تميزا في تشكيل حقبة مواردها.

Penrose, op. cit. p. 79. <sup>46</sup>

Wernerfelt B., *A resource - based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984. <sup>47</sup>

على ضوء ما تقدم يخلص *J.B. Barney* إلى القول بأن نظريات الموارد تقترح على المسيرين التفكير ابتداء (أي قبل تحليل استراتيجيات المنافسين) في تحديد الكفاءات التنظيمية التي تحوزها المؤسسة بغية تمييز الكفاءات الإستراتيجية أي تلك التي تسمح بتحقيق مزايا تنافسية دائمة.

و السؤال الأساسي الذي يطرحه مسيرو المؤسسة في إطار نظرية الموارد هو: ما الذي يمكننا (أو في مقدورنا) فعله ؟ *Que sommes nous capables de faire ?*، أي قبل تحليل المحيط التنافسي تقترح هذه النظرية إجراء عملية تساؤل و استكشاف لقدرات المنظمة.

و هو سؤال يختلف جوهريا عن السؤال الكلاسيكي (ص 27 من هذه الرسالة) بحيث ينتقل محور الاهتمام من البحث عن أساليب مواجهة الضغوطات الخارجية إلى كفاءات التجديد الأمتل للإمكانيات الداخلية.

### 1-3- الفوارق الجوهرية بين الاتجاهات الكلاسيكية و اتجاه الموارد

يلخص *S.A. Tywoniak* الفرق الجوهرية بين نظريات الموارد و النظريات الكلاسيكية بقوله: "بينما تتناول بعض مقاربات الإدارة الإستراتيجية المنشأة باعتبارها سلسلة من الأزواج منتجات - أسواق (*Ansoff*) (أو سلسلة من الوظائف (*Snow & Hrebrnick*) أو مجموعة نشاطات مرتبطة داخل سلسلة القيمة (*M. Porter*) فإن نموذج الموارد و الكفاءات يعرف المنشأة من خلال ما هي قادرة على أدائه (*Grant*)، و في هذا المضممار يمكن اعتبار المنشأة ارتباطا بين نظام عرض و مجموعة خدمات يركز على توظيف موارد معينة" (48).

إن الميزة التنافسية - محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية - ليست مدعاة للاكتشاف بواسطة التحليل الخارجي كما هو شأن الخطاب الكلاسيكي على اختلاف توجهاته، بل هي غاية تسعى المنشأة إلى ابتكارها عبر توظيف كل إمكانياتها لبلوغ غايات معينة، و من هنا برز مدلول الإستراتيجية الهادفة *Strategic Intent*.

تتجسد هذه الغايات في تحديد أهداف طموحة و الحرص على بلوغها، و هو ما يقود المنشأة إلى تشجيع البحث عن عروض مبتكرة و الابتعاد عن العروض المرجعية و إلى استباق طلبات الزبائن، لذلك يفضل *Hamel & Prahalad* الحديث عن إستراتيجية العرض (49).

يحدد الجدول التالي أهم أوجه الاختلاف بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد (50):

جدول (1-11): الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد

النموذج	الكلاسيكي	الموارد و الكفاءات
الأسس	التحليل التنافسي	الكفاءات الأساسية
مستوى التحليل	القطاع	المؤسسة
عوامل النجاح	استراتيجية التكيف	الإستراتيجية الهادفة
تمثل المؤسسة	حقيبة نشاطات	حقيبة موارد
	<i>Strategic Fit</i>	<i>Strategic Intent</i>
	<i>Analyse concurrentielle</i>	<i>Core competencies</i>

48 Tywoniak S.A., *Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique*, Conférence AIMS, HEC Montréal 1997.

49 Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, p. 185

50 Cadin L., *Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?*, in Dedans -- dehors, p.72

و تجري Cécile Dejoux في كتابها « Les compétences au cœur de l'entreprise » (ص 197 - 201) مقارنة مستفيضة بين النموذجين (الكلاسيكي و الموارد) نقتبس منها العناصر التالية:

الجدول (1-12): مقارنة بين النموذج الكلاسيكي و نموذج الموارد حسب C. Dejoux

نموذج الموارد	النموذج الكلاسيكي	
المنشآت المنتمية لنفس قطاع النشاط تعتبر متغايرة و ذات طبيعة تفاعلية - انفرادية Caractère Idéosyncratique	المنشآت المنتمية إلى نفس المجموعة الاستراتيجية تعتبر متجانسة و متماثلة .	الفرضيات الأساسية
تتراكم لدى المؤسسات، عبر الزمن، تركيبات فريدة من الموارد (الملموسة و غير الملموسة) و التي تتشكل أيضا من قدرات (كفاءات فردية و جماعية) تسمح لها بتحصيل ريع على أساس الكفاءات المميزة .	هيكل القطاع يحدد مستوى المنافسة و الاستراتيجيات الواجب اعتمادها من قبل المنظمات .	
تعتبر الموارد مصدرا جديدا للميزة التنافسية الديناميكية لأنها تجلب ربوعا على المدى الطويل، و أن الكفاءات المميزة تتصف بعدم قابليتها للتقليد أو الاستيلاء أو الإحلال و هي غير قابلة للبيع أيضا	الموارد المستعملة في إعداد الاستراتيجية ذات أجل قصير لأنها تتميز بسرعة الحركة ( قابلة للبيع و الشراء ) .	
مقاربة داخلية للمؤسسة : تركز على موارد المنظمة (الداخل) و ليس على التأثير الناجم عن الحقل التنافسي .	مقاربة خارجية للمؤسسة : للمحيط ( القوى التنافسية ) تأثيرا مباشرا و هاما على استراتيجية و مردودية المنشأة .	المواصفات النظرية
تحديد موارد المنشأة . تحديد الكفاءات الاستراتيجية التنظيمية . تطوير الكفاءات و توظيفها في مجالات جديدة .	تحليل المحيط الخارجي (الفرص / المخاطر) . تحليل عناصر القوة و الضعف في المنشأة . اختيار استراتيجية لمواجهة المنافسة . تصميم خطة عمل ؛	المنهجية المعتمدة
إنجاز كل حالة على حدة	التحليل على ضوء عناصر القوة و الضعف، و الفرص و المخاطر . القوى التنافسية الخمس دراسة حواجز الدخول سلسلة القيمة دراسة السوق، التوقع .	الأدوات المنهجية
كفاءات المنظمة . المؤسسة عبارة عن حقيبة موارد إستراتيجية و كفاءات أساسية .	المنتج، الخدمة . المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأجزاء الإستراتيجية .	وحدة التحليل
كل مستخدمي المؤسسة .	مسئول المنتج و مجموعة محدودة من الفاعلين .	مجموعات الفاعلين المعنيين
الحصول على بعض المزايا التنافسية الدائمة .	الحصول على مزايا تنافسية مختلفة	مواصفات الميزة التنافسية

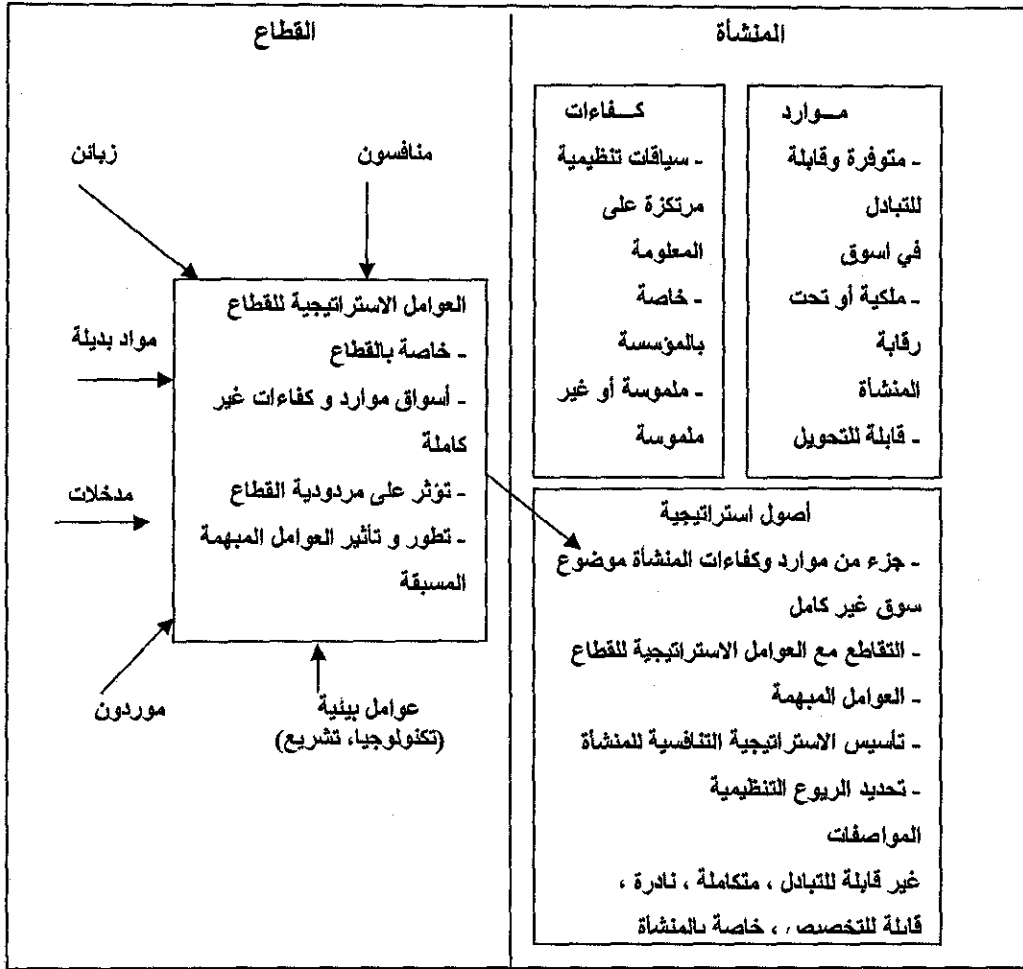
و بالرغم من الاختلافات الجوهرية و المتعددة إلا أن *M. Porter* يرى ضرورة الربط بين المقاربتين إذ يقول : "إن نظرية الموارد لا يمكنها أن تكون المقاربة الوحيدة للإستراتيجية"<sup>(51)</sup> و هو ما ذهب إليه غير واحد من المختصين الذين ينحون منحنى الرؤية التكاملية بين نظرية الموارد و مقاربات الإقتصاد الصناعي الكلاسيكية: *D. J. Collis (1991)* , *K. Cool & I. Dierickx (1989)* , *B. Wernerfelt & G.S. (1992)* , *J.T. Mahoney & R.J. Pandia (1989)* , *Hansen (1989)* , معتبرين أن "استعمال النموذجين بصفة تكاملية في إطار الاستغلال الأمثل لكفاءات المؤسسة بالإضافة إلى التحليل الدقيق للأسواق و المنافسين [من شأنه أن يحقق تقدماً فعلياً للإستراتيجية"<sup>(52)</sup>.

إن تبني صيغة تكاملية للمنظورين (الداخلي و الخارجي) من شأنه أن يدفع المحلل إلى طرح ديناميكية تجديد الموارد و الكفاءات وفق منطق استباقي التأثير *Proactif* و ارتدادي *Reactif* في آن واحد.

و يعود الفضل في إحداث التقارب بين نظرية الموارد و الكفاءات من جهة و التحليل الهيكلي من جهة ثانية، في إطار تحليل موحد، إلى *R. Amit & P.J.H. Schoemaker (1993)* الذين يعتبران الأصول الإستراتيجية بمثابة الوسائل الحاسمة لتحقيق الربح الإقتصادي، و أن هذه الأصول تتبع من تضافر الموارد و الكفاءات من جهة و العوامل الإستراتيجية للقطاع من جهة ثانية، و تحدد هذه العوامل بدورها بواسطة اللعبة التنافسية من خلال التفاعلات المعقدة بين المنافسين، الزبائن، الدخلاء المحتملين، المنتجات البديلة و مختلف العوامل البيئية، و هي عوامل تتمتع بأهمية نسبية إذ ترتبط بمدى تجهيز المنشأة بالموارد اللازمة، و بما أن مجموع هذه العناصر تنمو باستمرار مع مضي الوقت، فإنها تغدو بذلك صعبة التنبؤ بحركيتها و توجهاتها، و عليه فإن التحدي الكبير الذي يواجه المنشأة هو توقع أحداث المستقبل بالمرآنة على الأصول الإستراتيجية المستقبلية و على تطوير الموارد و الكفاءات الفعالة، و الشكل الموالي يبين الصلة الترابطية بين عناصر التحليل الداخلي (المنشأة) و الخارجي (المحيط):

Porter, op. cit. <sup>51</sup>C. DEJOUX , op . cit. P. 197. <sup>52</sup>

## شكل (1-1) : بيان الصلة بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي



Source : amit et schoemaker (1993 . p . 37)

## 2- الاستثمار الفكري و إدارة الموارد المعرفية

يحتل البعد المعرفي و الموارد غير المادية موقعا أكثر أهمية في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، بينما تتراجع الموارد المادية (التقليدية) تدريجيا بسبب اعتماد هذه المؤسسات، لاسيما في الدول المصنعة، على الأنظمة الرقمية و التكنولوجيات المتطورة، الأمر الذي ترتب عنه حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة و خلق القيمة محل اقتصاد الموارد المادية.

و لم يجانب الأستاذ *A. Meignant* الصواب عندما اعتبر أن "دخولنا في اقتصاد المعرفة يعيد تشكيل ورقة النجاح الاقتصادي حول كفاءات الأفراد" (53) و هو ما يعطي للمنظمة بعدا بشريا و يعيد تحديد أرضيتها و صياغة قواعدها الأساسية.

و عليه فإن المشكلة الجوهرية التي تستقطب اليوم اهتمام رجال الأعمال و المدراء على اختلاف مستوياتهم هي كيفية التمكن من دمج و تركيب المعارف المتوفرة لدى أعضاء المنظمة و في شبكاتها و مختلف دواليبها، و اكتساب معارف و كفاءات جديدة بصفة مستمرة، بغية تجنيدها بشكل يضمن حيازة مزايا هامة على المنافسين، و استجابة سريعة و فعالة لأذواق و احتياجات المستهلكين.

## 2-1- الاستثمار الفكري و تنامي أهمية رأس المال البشري

قبل الشروع في إبراز مظاهر تنامي أهمية الاستثمارات الفكرية، يجدر بنا الوقوف على ماهية كل من رأس المال الفكري و رأس المال البشري الذين يحتلان مكانة معتبرة في الأدبيات الإدارية الحالية، و ذلك حتى يتسنى لنا التعرض عقب ذلك إلى أسباب و دواعي إدماج رأس المال الفكري أو ما يصطلح على تسميته بالأصول أو الموارد غير المادية ضمن استراتيجيات المؤسسات.

### 2-1-1- رأس المال الفكري

تتشكل كل منظمة من نوعين من الرساميل: رأس المال المالي *Capital Financier* و رأس المال الفكري، و يعتبر هذا الأخير حاليا بمثابة المصدر الأساسي للقدرة التنافسية.

يرى *Jay Liebowitz & Tom Beckman* أن رأس المال الفكري "يتركب من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف و الكفاءات و مؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية...)".<sup>(54)</sup>

و عليه يطلق رأس المال الفكري عادة على : (1) رأس المال البشري و (2) رأس المال الهيكلي :

- (1) يتضمن رأس المال البشري: الكفاءات (المعارف و الخبرات)، السلوكيات (الدافعية و القدرة القيادية للإطارات) و سرعة البديهة *Agilité intellectuelle* (قدرة المسؤولين التنظيميين على التصرف بسرعة و حنكة، القدرة على الابتكار و اتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف).
- (2) أما رأس المال الهيكلي فيجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المنظمة، و يتضمن: العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة و المساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة، هيكلها، ثقافتها، إجراءاتها و مساراتها التطويرية و التجديدية<sup>(55)</sup>.

إن رأس المال البشري هو إذن مجموع "المعارف و المؤهلات و الكفاءات و غيرها من الصفات التي يحوزها الفرد و تهم النشاط الاقتصادي"<sup>(56)</sup>، أما رأس المال الهيكلي فيتواجد في الشبكات، الضوابط و العلاقات التي تسمح للأفراد بالعمل معا (جماعيا)، و إنشاء و تطوير التفاعلات و الشراكات فيما بينهم، أي أنه يسمح للمعارف المكتسبة فرديا (رأس المال البشري) بالتحول إلى معرفة جماعية و كفاءة أعلى من مجموع الكفاءات الفردية.

يؤكد *Thomas A. Stewart* في كتابه "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات"<sup>(57)</sup> على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، و يرى أن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار و التجديد غير أنه ميزة فردية، و لا يمكن تقاسم المعارف و تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلي يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع ... مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمنظمة.

Liebowitz J. & Beckman T., " Knowledge organizations : What every manager should know " éd. CRC Press LLC <sup>54</sup>  
Florida , 1998 , p.10

Bontis N., " Les indicateurs de l'immatériel" in l' Expansion Management Review , décembre 1999, pp. 37 - 46 <sup>55</sup>

Centre pour la Recherche et l' Innovation dans l' Enseignement, " L' investissement dans le capital humain", éd <sup>56</sup>  
OCDE Paris , 1998

*Intellectual Capital : the new wealth of organizations*, éd. Doubleday , New york , 1997 <sup>57</sup>



لذلك فإن كل محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أن تأخذ في الحسبان السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري (58).

## 2-1-2- تنامي أهمية الاستثمارات الفكرية

تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن المعرفة العلمية و التكنولوجيا أصبحت تشكل 80% من اقتصاديات العالم، بينما تمثل الـ 20 % المتبقية حصة رأس المال، و العمالة و الموارد الطبيعية ... ففي مجال إنتاج الحاسب الآلي مثلا نجد أن 70 % من التكلفة ترجع إلى قيمة البحث و التطوير و الاختبار، بينما لا نجد سوى 12 % هي نفقة الأيدي العاملة (59).

و أكدت الدراسة التي قام بها *Baruch LEV* سنة 1996 التطور الكبير الذي يعرفه رأس المال المعنوي، إذ من خلال إحصائيات شملت 300 مؤسسة خلال الفترة 1973 - 1992 بين *LEV* بوضوح تطور نسبة القيمة السوقية على القيمة المحاسبية (مؤشر *Tobin Q*) من 0.8 سنة 1973 إلى 1.69 سنة 1992.

و من جهته أكد *D. Foray* في دراسة أجراها سنة 2002 تنامي أهمية رأس المال المعنوي على المادي بشكل ملفت للانتباه بحيث تحولت النسبة (رأس المال المادي / رأس المال المعنوي *Capital Tangible / Capital Intangible*) في المؤسسات الأمريكية من 1.70 إلى 0.87 خلال الفترة الممتدة من 1929 إلى 1990 (60).

و تحلل شركة ميكروسوفت في هذا الشأن مكان الصدارة إذ تقدر القيمة الممنوحة من السوق لمواردها المعنوية نسبة 94% من قيمتها البورصية المقدره سنة 1997 بـ 475 مليار دولار أمريكي، بينما لا تمثل قيمة تكلفة استبدال الأصول المادية سوى نسبة 6% فقط (61).

هذا الأمر أعطى زخما كبيرا للنشاطات الخدمائية *Activités de service* التي احتلت مكانة مهيمنة في الاقتصاديات المتطورة (70% من الناتج المحلي الإجمالي في فرنسا مثلا)، و أدت إلى ظهور نزعة جديدة تتوجه نحو تقليص الطابع المادي للنشاطات *La dématérialisation des activités*، ففي أوروبا مثلا نجد 75 إلى 95 % من الكتلة الأجرية للمؤسسات موجهة لوظائف فكرية : بحث، معلوماتية، هندسة، تكوين ... الخ (62).

كل ذلك دفع *Peter Kralfic* مدير عام مكتب *Mc KINSEY* بفرنسا إلى التصريح لجريدة *Le Figaro* (12 / 07 / 1998) أن مؤهلات النجاح الأساسية للمؤسسات هي بلا منازع الأصول غير الملموسة *Actifs Intangibles* التي تتمكن من تطويرها و استغلالها، و هو يقصد بذلك الأصول المعنوية *Incorporels* (ماركات ... الخ)، الكفاءات المميزة (التحكم في التكاليف، تسيير الابتكار، تسيير المخاطر،

<sup>58</sup> Nadia Terboubi, " *L'apprentissage organisationnelle : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*", Note de recherche de la chaire Bell en technologie et organisation du travail, Université du Québec, septembre 2000 p. 11

<sup>59</sup> د. حسين رحيم، "إدارة المعارف و استراتيجيات الابتكار"، مجلة الاقتصاد و المناجمنت (كلية الاقتصاد - جامعة تلمسان)، عدد 3 مارس 2004 ص 234 - 244.

<sup>60</sup> Foray D., *L'Economie de la Connaissance*, La Découverte, Repère, Paris, 2002.

<sup>61</sup> Meignant A., *Ressources Humaines : Déployer la Stratégie*, Editions Liaisons, 2000, P. 16.

<sup>62</sup> Bounfour A., " *Le Management des Ressources Immatérielles*" p.6

تسيير الموارد البشرية)، و العلاقات الممتازة مع مختلف الشركاء (السلطات العمومية، الموزعين، الموردن...).

و قد دعا المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *CNPF* (63) منخرطيه إلى مضاعفة جهودهم في المجالات غير المادية: "إن فعالية الاستثمار الإنتاجي مرتبطة بالاستثمار غير المادي الذي يشترك معه. هذا الاستثمار (البحث و التطوير، التكوين، النشاط التسويقي، البرمجيات...) ارتفع خلال عشر سنوات من 17.5 % من مجموع الاستثمار إلى 24.4 % مما جعل المجلس يقترح خطة عمل تتضمن ثلاثة محاور: تكثيف مجهودات البحث و التطوير، مضاعفة فعالية نظام التكوين المهني، و تسريع وتيرة تنمية باقي الاستثمارات غير المادية (64).

و قد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أهمية العوامل غير المادية في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، بعض هذه الدراسات أجريت على عدد من وحدات الأعمال اعتمادا على معطيات قاعدة *PIMS* (65) بمشاركة *Irish Management Institute*، و تم على إثرها تحديد الروابط الإحصائية بين :

- مجهودات البحث و التطوير لوحدات الأعمال، "مبالغ الابتكار المبذولة و خلق المزايا من حيث حقوق الملكية عبر براءات الاختراع أو الكفاءات الخصوصية"؛
- سرعة دخول السوق و نجاح الوحدات في الحفاظ على نسبة عالية من الإبتكار، أي نسبة المنتجات الجديدة في المزيج البيعي *Mix de ventes*؛
- الإبتكار، الملكية الفكرية، الجودة النسبية و المركزة للمجهود التسويقي مع قدرة الوحدات الفردية على مضاعفة حصصها في السوق و عمالتها (66).

و قد كان *K. Ohmae* سباقا إلى فكرة التركيز على المؤسسة من خلال وظائفها الحرجة *Fonctions Critiques* الضامنة لإمكانية التميز سواء بالنسبة للزبائن أو للمنافسين، فضمن الثلاثي الإستراتيجي (زبائن - منافسين - مؤسسة) رأى ضرورة تركيز الإستراتيجيات على المؤسسة حيث يتم تحديد وظائفها الحرجة في قطاع صناعي معين و تخصيص الموارد اللازمة لها بهدف رفع مؤهلات النجاح إلى أقصى حد ممكن (67).

ضمن هذا السياق تبرز مكانة إدارة الموارد غير المادية التي تدمج مختلف أبعاد تسيير المنظمة :

- هوية المنظمة و مشروعها؛
- الحضور الكلي للمعارف و المعلومات *Ubiquité des connaissances et de l'information*؛
- الإبتكار و التجديد؛
- الإختيار بين إماج أو إخراج النشاطات *Internaliser ou Externaliser*؛
- صورة المنظمة، الماركة، التميز؛
- التجنيد و الأداء (68).

<sup>63</sup> تغيرت تسميته منذ 1998 إلى : حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF

<sup>64</sup> Caspar P. & Afriat C., " *L'investissement intellectuel* ", p. 18

<sup>65</sup> *Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)* هي هيئة عالمية تتخبط فيها المؤسسات بغرض مقارنة أداءاتها، تأسست بمبادرة من *General Electric* بالتعاون مع *Harvard Business School* في بداية الستينات، و تضم حاليا بنك معطيات يجمع كما هائلا من المعلومات المتعلقة بأكثر من 4000 منخرط، يسمح بتحديد الارتباطات *Les corrélations* بين العوامل الإستراتيجية و أداءات قطاعات النشاط

( A. Hamadouche, *Outils et méthodes d'analyse stratégique*; p. 64 - 65 )

<sup>66</sup> Bounfour A. Op. Cit. pp. 215 - 217

<sup>67</sup> Ohmae K., " *Le génie du stratège* ", Dunod 1991

<sup>68</sup> Bounfour A., Op. Cit. pp. 235 - 237

## 2-1-3- إدماج رأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسة

إن بروز الذكاء الاقتصادي كمعطي استراتيجي جديد جعل من الإنسان (رأس المال البشري) المحور المركزي للتحليل الإستراتيجي و البعد الأساسي في هذا السياق، و ألقى بظلاله على روافد الإنسان باعتباره مكتشفاً و مطوّراً و مستغلاً للمعارف و الكفاءات و الموارد غير المادية بوجه عام.

و عليه أضحت نجاح المؤسسة، تطورها و استمرارها لو فشلها و انتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري و مدى تفانيه و اندفاعه في العمل و اندماجه في المؤسسة، و بعبارة أخرى أصبح الإنسان (إطاراً كان أو منفذاً) هو الميزة التنافسية الأساسية للمنظمة.

و في تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية *OCDE* للعام 1998 تأكيد لهذا المعنى حيث اعتبر رأس المال البشري هو ضامن الأمان و النجاح.

إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية أو المقاربة الاقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة و معالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب و الفقر ...، و يفتح أفاقاً جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري، و يعبر *P. Louart* عن حدود المقاربة الاقتصادية بقوله: "عندما نعتبر الإنسان مجرد عامل إنتاج *Facteur de production* فإننا نجرده من صفة الشراكة في النشاط الجماعي و نحوله إلى تعداد *Effectif* مراقب بواسطة الحراسة، العقد أو الإيديولوجية... بيد أن للإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، معارفه و خبراته، و يعتبر استقطابه بالتالي مجال استثماري أي يتحتم تحقيق نتائج إنتاجية لتغطية و تعويض النفقات المستثمرة"<sup>(69)</sup>.

إن هذا المستوى التحليلي يكتسي أهمية خاصة لكونه يدمج الانشغالات البشرية في السياسة العامة للمؤسسة باعتبار أنه من الضروري تثمين و تجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، كما أن دمج العنصر البشري يفتح سبلاً جديدة لتطوير النشاطات كما هو الحال مثلاً عند *Toyota* حيث كان استغلال الإمكانيات و الكفاءات المتوفرة لدى المستخدمين أحد أسباب اقتحام هذه المؤسسة لمجالات و قطاعات نشاط أخرى.

## 2-2- إدارة المعارف كدعامة تنافسية جديدة

حظي موضوع إدارة المعارف باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين، و يعرف عدد المؤلفات، المقالات و البرمجيات المتعلقة بهذا الموضوع تزايداً منقطع النظير سنة بعد أخرى، و مع ذلك بقي هذا المجال كثير الغموض لأن المؤسسات التي تنفذ برامج إدارة المعارف تمارس في الواقع تحت هذا العنوان نشاطات جد متنوعة، مما يؤدي غالباً إلى التباس كبير في تحديد مفهومه و مضمونه، التباساً يصل أحياناً إلى درجة التناقض.

لذلك سنحاول الاقتراب من مفهوم إدارة المعارف من خلال (1) إيراد عدد من التعاريف الشاملة، (2) تحديد مضمون إدارة المعارف، (3) و أخيراً عرض موجز لأهم أدوات و مناهج هذه المقاربة.

## 2-2-1- تعريف إدارة المعارف

بدأ استعمال عبارة "إدارة المعارف" في الولايات المتحدة الأمريكية في مجلات متخصصة من طراز *Harvard Business Review* في 1989، ثم ذاع صيتها ابتداء من 1991 عبر الصحافة الشعبية (70)، و قد سبق ذلك ظهور عدد كبير من المفاهيم و التقنيات التي مهدت الطريق لظهور إدارة المعارف، نذكر منها على سبيل المثال: دوائر الجودة الشاملة (الستينات)، ذاكرة المؤسسة و المؤسسة التعليمية (السبعينات و الثمانينات) اليقظة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي (الثمانينات و التسعينات)...

و يلاحظ *Duizabo S. & Guillaume N.* أن المعرفة كما الجودة "غير محددة الموقع في مرحلة معينة من مسار الإنتاج أو في وظيفة معينة في المؤسسة (إنتاج - تسويق - مالية) و لا في مستوى أو في مسار خصوصي (إستراتيجية - تخطيط قصير المدى - معالجة المشاكل - نشاط جاري)" (71)، بل يخرق نطاق الجودة و المعرفة حدود المؤسسة ليشمل جميع الهياكل و يستوعب كل النظام.

و مما يزيد في أهمية إدارة المعارف و اتساع مجالاتها تطور التكنولوجيا الحديثة باتجاه التقاسم المتضاعف للمعلومات في المؤسسة (فرق عمل *Groupware* - تدفق العمل *Workflow* - الشبكة الداخلية *Intranet*...).

و تعتبر إدارة المعارف في الأدبيات الأنجلوسكسونية عمليا "خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية" (72).

بينما يعرفها آخرون بأنها مقاربة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة: الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات، التجارب... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم.

و في تعريف آخر: إدارة المعارف هي مسار خلق و إثراء و رسملة *Capitalisation* و نشر المعارف التي تعني كل الفاعلين في المنظمة باعتبارهم مستهلكين و منتجين.

و يقترح *Jean-Yves PRAX* أربعة تعاريف مختلفة لإدارة المعارف:

1. التعريف النفعي *Définition utilitaire*

و هو تعريف صادر عن المستعمل و يمكن إيجازه في "الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب و إن أمكن بدون أن يصدر منه طلبا بذلك".

2. التعريف العملي *Définition opérationnelle*

هذا التعريف مرتبط بالعمليات و الأعمال و المسارات الأساسية عموما، و قد صاغه المؤلف كالتالي: "تركيب المعارف و المهارات في المسارات و المنتجات و التنظيمات من أجل خلق القيمة".

3. التعريف الوظيفي *Définition fonctionnelle*

التعريف الثالث يصف إدارة المعارف من خلال دورة حياة المعرفة، و عليه يعرفها على أنها "إدارة دورة حياة المعرفة انطلاقا من بروز الفكرة، صياغتها، تأكيدها، نشرها، إعادة استعمالها و ترميمها...".

<sup>70</sup> Ourouk, "Le Knowledge Management", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999

<sup>71</sup> Duizabo S. & Guillaume N., " Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises ", GRES

Université Paris Dauphine.

<sup>72</sup> Ourouk, Op. Cit.

#### 4. التعريف الاقتصادي *Définition économique*

يعتمد هذا التعريف على تئمين المعارف و المهارات، باعتبارها أصولا غير مادية، كأساس لاقتصاد المعرفة، و يُبرز إدارة المعرفة كأداة لتوصيف و تقدير هذه الأصول، و عليه تكون إدارة المعرفة هي "تئمين لرأس المال الفكري للمنشأة" (73).

و بذلك يمكن القول أن إدارة المعارف ليست مجرد طريقة أو أداة بل هي إلى جانب ذلك مقارنة تشمل كل الوظائف الأساسية للمؤسسة: الابتكار – التنظيم – أنظمة المعلومات – الاستراتيجية – التسويق – اليقظة – التكوين المهني و إدارة الموارد البشرية.

و يتفرع عن إدارة المعارف تسيير و تطوير الكفاءات الذي يعتبر إلى جانب ذلك مكملا لهذه المقاربة و أحد الغايات التي تصبو إلى تحقيقها، فتطوير الكفاءات كما يعرفه *Jean-Jacques ROSA* هو "تراكم لرأس المال البشري" بهدف بلوغ مستوى عال من الإحترافية *Professionalisme* (74).

#### 2-2-2- محتوى إدارة المعارف

على ضوء ما تقدم من تعاريف يمكننا تحديد عدد من المظاهر التي تعتبر بمثابة المضامين الجوهرية لإدارة المعارف:

##### أولا : إنشاء الذاكرة و تسهيل انتقالها

ظهرت فكرة مشاريع "ذاكرة المؤسسة" عقب عمليات إعادة الهيكلة و حملات التسريح التي مست المؤسسات الغربية في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي، و كان الهدف في بداية الأمر هو تدوين و تخزين خبرات الأفراد بغرض الحفاظ عليها في المؤسسة و تداولها بين أعضاء المجموعة.

##### ثانيا : الإحصاء و التوظيف الأمثل لكل المعارف الفردية للأجراء

كل المعارف المتوفرة لدى الأفراد – بما فيها تلك التي تبدو قليلة الأهمية أو غير لازمة حاليا – ينبغي جردها و تسجيلها للتمكن من استغلالها عند الحاجة، و الطريقة المثلى لذلك هو إعداد سير ذاتية CV لكل مستخدم المنظمة، فقد يتقن أحد العمال على سبيل المثال لغة أجنبية تدعو الحاجة يوما ما إلى استغلال كفاءته هذه في ترجمة بريد أو أي وثائق بدل اللجوء إلى مترجم خارجي.

##### ثالثا : صياغة و تقاسم و نشر المهارات الجماعية الخاصة بالمؤسسة

يتعلق هذا المحور بالبحث عن خصوصيات المؤسسة و مجالات تفوقها على المنافسين، و محاولة نمذجة و تنظيم المعارف المميزة التي تخلق القيمة المضافة للمؤسسة، بغية صياغتها، نقلها و نشرها بين الأفراد داخليا و وضعها في متناول الموظفين الجدد.

73 Prax J.Y., *Le manuel du Knowledge Management (Une approche de 2<sup>ème</sup> génération)*, éd. Dunod, Paris 2003, p.22 –

24.

74 Pr BENDIABDELLAH A., Séminaire de Management des Ressources Humaines, Cours Polycopié dispensé aux étudiants de Magister 2003-2004, ISECG – Mascara.

من خلال استعراض هذه المضامين يتضح أن إدارة المعارف تعتمد على تقنيات و مناهج سابقة من حيث الظهور، بل و تتبناها و تدمجها ضمن محتوياتها، مثل مفهوم "أحسن الممارسات" *Best Practices* و "تقييم الأداء التنافسي" *Benchmarking* و غيرهما.

## 2-2-3- أدوات إدارة المعارف

الحديث عن أدوات إدارة المعارف يستلزم التساؤل ابتداء عن طبيعة المعلومات المنتجة أو المستعملة في كل مرحلة من مراحل المسار التحويلي:

- من ينتج المعلومات، متى و في أي شكل ؟
- من يحولها، كيف و لأي غرض ؟
- من يستلمها، بأي وسائل و بأي أسلوب ؟

الإجابة عن هذه التساؤلات تطرح أمامنا مجموعة معتبرة من الوسائل و الأدوات التي تتدرج في إطار إدارة المعارف و تشكل دعائم أساسية لها، نستعرض فيما يلي أهم هذه الأدوات:

### أولاً : مجموعة العمل *Groupeware*

هو مفهوم يعبر في نفس الوقت عن المسار الإنساني و التنظيمي للعمل في مجموعة أو فريق و الأدوات التكنولوجية الضرورية لإنجاز هذا العمل.

و عليه فإن مجموعة العمل تمثل منهجا و أدوات تسهل العمل في جماعة، و تعالج التباعد الجغرافي، و أهم الوسائل المستعملة في هذا الإطار هي:

- البريد الإلكتروني *La Messagerie Electronique*
- أجندة الفريق *L' Agenda de groupe*
- تقاسم المعلومات من خلال الندوات و الوثائق المتداولة
- المحاضرات الإلكترونية *Visioconference*
- تدفق العمل *Workflow*

### ثانياً : التسيير الإلكتروني للوثائق *GED*

تبرز أهمية و منفعة هذا النمط التسييري في كل السياقات و حيثما تستخدم الوثائق (تحرير - تبادل - تخزين و إعادة استعمال)، لكونها تسمح بالحصول على الوثائق - بصفة انتقائية - في بضعة ثوان، بينما يتطلب البحث اليدوي في الملفات عدة ساعات أحيانا.

### ثالثاً : الفهرسة *L' Indexation*

هي عملية تهدف إلى وصف الوثيقة بشكل يسمح باستغلالها دون الحاجة إلى الرجوع إلى الوثيقة نفسها، و الفهرسة تشكل أحد دعائم التسيير الإلكتروني للوثائق لكن ينبغي أن تكون أكثر مطابقة و أشد اختصاراً لمحتوى الوثيقة.

تحرر بطاقات وصفية لكل وثيقة *Descripteur* تعتبر بمثابة بطاقات الهوية لها، حيث تتضمن الروابط التي تؤدي - بواسطة عناوين فيزيقية أو منطقية - إلى الوصول السريع للمعلومة المراد الحصول عليها و بصورة دقيقة.

### رابعا : النشر الإلكتروني L' Edition électronique

تمثل الشبكات المعلوماتية و لاسيما شبكة الأنترنت تجسيدا لأكبر ثورة علمية في مجالي الإعلام و الاتصال لم يشهد تاريخ البشرية لها مثيلا، و لئن كان الهدف من إنشاء الأنترنت في البداية هو إيجاد وسيلة للتعاون و تسهيل تبادل الأبحاث العلمية بشكل سريع، فإن هذه الشبكة تحولت في غضون سنوات قليلة إلى أكبر مكتبة في العالم كله، تضم مئات الملايين من الوثائق المفهرسة.

و تعرف هذه الأدوات تطورات سريعة مما يبنى بتحويلات هامة على المدى المتوسط في هذا المجال الحيوي.

## المبحث الثاني التغيير التنظيمي و تحولات عالم الشغل

أحدثت مختلف العوامل التي أثرناها سابقا آثارا بالغة و انعكاسات مباشرة على البنى التنظيمية لمنظمات الأعمال في بعدها العلوي (التصوري، الفكري، الثقافي...) و القاعدي (الهياكل، العمليات، العلاقات...)، و غدا التغيير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا و مستمرا خلافا لما كان عليه الأمر في فترات الاستقرار التي سبقت الصدمة البترولية الأولى.

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحي التكيف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط و التفاعل مع تحولاته مسألة مصيرية يتحدد البقاء أو الزوال على أساسها<sup>(75)</sup>، كما أن سرعة و تعقد التغييرات وضعت كفاءات المديرين و المستخدمين على المحك، و غيرت كل المعطيات و القواعد التي حكمت أنظمة العمل و التسيير ردحا غير قصير من الزمن، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف و المرونة و التفتح و الاستقلالية.

و من ثم أصبح لزاما على المنظمة أن تكون مرنة لتتكيف بسرعة مع تطورات السوق و خفيفة لتتغلب على المنافسة في ميدان الأسعار، و أكثر ابتكارية لتحافظ دوما على سبق كاف، و أكثر دافعية لتضمن لربائتها أعلى جودة و أقصى خدمة ممكنة<sup>(76)</sup>.

هذه المواصفات، و على اعتبار أنها عوامل تفاعلية، أي تتحول باستمرار نتيجة للتحويلات الخارجية، تتطلب حيازة قدرة تغيرية لدى المنظمة تؤهلها لإحداث تلك التحويلات بفاعلية كبرى، بله القدرة على توجيه المستجدات المستقبلية بما يخدم مصالح المنظمة بدل الاستسلام لمجريات الأحداث و السير في ركابها.

Hellriegel, Slocum & Woodman, *Management des Organisations*, P. 596. <sup>75</sup>

Hamel & Champy, *Le Reengineering*, P. 15 <sup>76</sup>

## المطلب الأول التغيير التنظيمي

من القناعات التي تكرست في الآونة الأخيرة و أضحت راسخة لدى كل المهتمين بالظاهرة التنظيمية، أن التغيير مسألة حتمية، فالمنظمة إما أن تغير نفسها و تواكب المستجدات البيئية و تتكيف معها أو أن تعرض نفسها لاكتساح سيول التغيرات و الضغوطات الخارجية و الداخلية.

و على هذا الأساس يمكننا التمييز بين نوعين من التغيرات التنظيمية:  
- التغيرات العفوية أو المفروضة على المنظمة *Changements Spontanés*؛  
- التغيرات المخططة أو الإرادية *Changements Planifiés ou intentionnels*.

### 1 - طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره

ذكرنا في مستهل هذا الفصل أن التغيير السريع و المتواصل أصبح يشكل بحق السمة الأساسية المميّزة للمرحلة الراهنة من تاريخ البشرية، و عاملا ملازما لمسار الحياة الفردية و التنظيمية، لقد غدا التغيير حتمية لا مناص منها، بحكم أن الحياة بكل مناحيها مجبلة على ذلك، فإما التحول الإيجابي و الارتقاء و النمو و إما النقيض و الترددي إلى الحضيض، و في أغلب الحالات يكون المحيط هو السبب أو المبرر للتغيير، حيث يركز التغيير في المنظور الإداري على حاجات الزبائن أو ضغوطات المنافسين بالخصوص<sup>(77)</sup>.

و في تحقيق أجرته هيئة *The Conference Board* على 160 مؤسسة تبين أن الأسباب الأساسية لتغيير المؤسسات مرتبة حسب درجة الأهمية هي :

- مواجهة تصاعد معتبر للمنافسة؛
- مواجهة تغيير هام في الأداء المالي للمؤسسة أو القطاع؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة أو التكيف معها؛
- توسيع الأعمال للأسواق العالمية؛
- إبرام شراكات أو تحالفات؛
- الاندماج أو التملك<sup>(78)</sup>.

و يصف *Larry E. Greiner* مراحل التغيير التي تجتازها معظم المؤسسات المتطورة كالتالي :

1. مرحلة الإبداع: تتمثل في وجود فريق صغير غير رسمي يتمتع بروح المبادرة التأسيسية *Esprit Entrepreneurial*.
2. مرحلة القيادة: ظهور عدد من المشرفين.
3. مرحلة التفويض: الرقابة غير المباشرة من خلال المستويات التدريجية.
4. مرحلة التنسيق: التوازن الرسمي بين النشاطات المركزية و اللامركزية.
5. مرحلة التعاون: فرق متكونة من أعضاء أكفاء تربطهم علاقات متطورة ضمن هياكل غير رسمية و سياق جد تعاوني<sup>(79)</sup>.

<sup>77</sup> J. Brilman , " L' Entreprise Réinventée " , p. 242

<sup>78</sup> Kathryn Troy , " Change management : an overview of current initiatives " , The Conference Board : Aresearch

J. Brilman p. 243 Report , Ed. The Conference Board, 1994.

<sup>79</sup> Larry E. Greiner , " Evolution and Revolution as Organizations Grow " , Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.



إن المنظمات، كما الإنسان، تولد، تنمو ثم تشيخ، و خلال صيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير و تراكم المعارف و المهارات، و من هنا فإن التقاليد، الضوابط، القيم و كذلك الممنوعات (الطابوهات)، الكفاءات و القدرات تتحول جميعها إراديا أو قسرا، إيجابيا أو سلبيا (80).

و بالرغم من تعدد أهداف التغيير الإداري (المخطط) إلا أنه بالإمكان حصرها في هدفين أساسيين هما: تنمية قدرة المنظمة على التكيف و مسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط و تشكل ضغوطات بالنسبة لها، و تغيير النماذج و الأنماط السلوكية للمستخدمين (81).

و على ضوء ما تقدم يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه "المبادرة الإرادية من طرف الإدارات و المستخدمين لتحسين سير بعض المجموعات أو الأقسام أو كل المنظمة" (82).

و يرى *P.S. Goodman & L.B. Kurke* أن التغيير التنظيمي المخطط يفترض مجموعة نشاطات و إجراءات موجهة لتغيير الأفراد، المجموعات و الهياكل بالإضافة إلى مناهج المنظمة (83).

و نخلص عقب هذا العرض الموجز لطبيعة التغيير التنظيمي إلى بيان أهم أنواع التغيير في المنظمات كما حددها الأخصائيون الأمريكيون *R.M. Kanter, B.A. Stern & T. Jick* :

جدول (1-13) : الأنواع الثلاثة للتغيير

الفاعلون الأساسيون	أشكال التغيير	القوى التي تفرض التغيير
استراتيجيو التغيير	تغير هوية المنظمة عبر إعادة صياغة العلاقة مع المحيط (تغيير النشاطات، المنتوجات، أنظمة التوزيع ...)	تغيرات في المحيط تمس كل أو جزء من القطاع الصناعي (التوجه، التكنولوجيا ...) تطوري - كلي Macro-Evolutionnaire
منجزو التغيير	تغيير في طريقة أداء العمل : • أقصى درجة الإصلاح • أو إعادة الحيوية	تشره عضوي للمنظمة يرتبط بدورة حياتها (نمو، سن، تطور ...) تطوري - جزئي Micro-Evolutionnaire
الأطراف المعنية : أشخاص مستفيدون من التغيير أو متأثرون به	تغيير مراقبة الهياكل	صراع من أجل السلطة أو المراقبة من طرف الأفراد أو المجموعات . بعد سياسي ثوري : Revolutionnaire عرض عمومي للاقتناء OPA، اندماج، قيادة جديدة، إعادة هيكلة

Source : J. Brilman, "L' Entreprise Réinventée", p. 242

و تتجلى أهم مظاهر التغيير التنظيمي في العناصر التالية (84) :

J. Brilman, Op. Cit. p. 243 <sup>80</sup>

Heilrigel & al., "Management des Organisations", p. 597. <sup>81</sup>

Op. Cit. p. 597 <sup>82</sup>

Op. Cit. p. 596 <sup>83</sup>

<sup>84</sup> تجدر الإشارة إلى أن هذه المظاهر إذا نظر إليها من الجهة الخارجية للمنظمة فإنها تشكل مصادر للضغوطات التي تفرض التغيير على المنظمة، كما أوردها مؤلفو كتاب *Management des Organisations* ص 600 - 605 ، أما من المنظور الداخلي فإنها تشكل مظاهر تعبيرية، و لا تناقض بين المنظورين بحكم أن التغيير الداخلي الإداري هو في حقيقة أمره استجابة تكيفية مع الضغوطات الخارجية و انعكاسا للتغيرات البيئية.

## 1-1- التطور التكنولوجي

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع و التجميع لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان و أوربا حيث نسبة الأتمتة *L'Automatisation* و اللجوء إلى استعمال الروبوتات و الذاكرات الاصطناعية و الآلات الأوتوماتيكية أو الموجهة رقميا *A Commande Numérique* في تزايد مستمر.

و لا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل و على التركيبة العمالية، أقربها تصورا هو تلاشي الحدود الفاصلة بين الياقات البيض و الياقات الزرق *Cols Blancs et Cols bleus*، و زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية.

## 1-2- انتشار المعارف

الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي تسبب في الانفجار المعرفي الذي يعيشه العالم المعاصر بحيث يتضاعف عدد النشرات و المقالات العلمية مرتين كل 15 سنة، و يصدر يوميا في العالم 1000 عنوان جديد من الكتب (85)، مما يفرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، و الاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

و على هذا الأساس اشتمت حاجة المنظمات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، كما أن انتشار و اتساع نطاق المعارف يضع المسيرين و الإطارات أمام تحديات جسام :

- اكتشاف و نشر المعرفة المتوفرة في المنظمة
- اكتساب و خلق معارف جديدة
- تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات نافعة (86).

## 1-3- العفاء السريع للمنتجات

التطور السريع لأذواق المستهلكين بفعل الوتيرة التي تجري بها التغيرات التكنولوجية و الابتكارات، أدى إلى تقلص دورة حياة العديد من المنتجات و الخدمات لدرجة أن حوالي 55 % من المنتجات المباعة حاليا لم تكن موجودة منذ عشر سنوات فقط، و في القطاعات الأكثر حركية مثل الصناعات الصيدلانية و الإلكترونية لا تعمّر بعض المنتجات أكثر من ستة (6) أشهر (87).

هذا الواقع فرض على المؤسسات اتخاذ مواقف و تدابير إستراتيجية يمكن وصفها بالثورية في مجال إدارة الأعمال، مستعينين في ذلك بما تتيحه اليقظة الإستراتيجية، المعلوماتية، التكنولوجية ... من إمكانيات و وسائل، بهدف للتنبؤ المسبق باحتياجات السوق و تطور الأذواق، و محاولة التأثير عليها و توجيهها وفق ما يخدم مصلحة المنظمة، بالإضافة إلى إعادة تشكيل أنماط التسير و الإنتاج بما يضمن السرعة القصوى و

<sup>85</sup> هذا، بينما يزرع عالمنا العربي في مرتبة قياسية من التخلف المعرفي، حيث بلغ مجموع الكتب المترجمة إلى اللغة العربية منذ عصر المأمون إلى اليوم، أي منذ عشرة قرون، نحو مائة ألف كتاب، و هو ما يوازي تقريبا ما ترجمه إسبانيا وحدها في عام واحد ( تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 ص 76 ).

<sup>86</sup> D.E. Zand, " Information, Organization and Power ", New York , Mc Graw Hill, 1981 p. 6-7.

Cité par Hellriegel & al. P. 603

Hellriegel & al. , op. cit. p.603 <sup>87</sup>

المواكبة التامة للتطورات، و ذلك بواسطة تقليص المدة الزمنية بين تصميم المنتج و وضعه في متناول الزبون.

و السبيل إلى بلوغ درجة عالية من التحكم و المسايرة هو حيازة قدرة كبيرة على التكيف مع المستجدات، و درجة عالية من المرونة الهيكلية و التنظيمية تسمح بالتشكل السريع وفق مقتضيات التغيير الخارجي.

## 1-4- تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل

نتيجة للتحويلات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقترام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة الشغيلة...)، أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية، القيم المؤثرة، الاهتمامات و الدوافع.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقاً جديداً تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز، إلخ... و أحدثت أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطاراً كان أو منفذاً) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، و إنما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالاً و مستقبلاً، و من هنا أضحت التكوين استثماراً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في ميدان العمل باعتبار أن سلوك العامل ( مردوديته، ولائه للمنظمة، تفانيه في العمل...) رهين بأحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية: الأجر العادل، تكافؤ الفرص، الترقية، الاعتراف، التطور و الإنجاز).

لذلك ارتأى المكتب الدولي للعمل تخصيص تقرير الدورة 91 للمؤتمر الدولي للعمل لعام 2003 لموضوع: "التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف"، و هو ما يعبر عن نقلة نوعية في تصور العمل و العمالة في الوقت الراهن.

## 2 - مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه

من الصعوبة بمكان تحديد مناهج التغيير الفعالة، لكون هذه المناهج تختلف من منظمة لأخرى و ما يكون منها فعالاً في إحدى المنظمات لا يكون بالضرورة فعالاً في باقي المنظمات، أضف إلى ذلك اختلاف المنظرين في أسس و مبادئ و وسائل التغيير التنظيمي و التركيز المتباين على عناصر مختلفة (الأشخاص، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية).

و لقد حظي موضوع مناهج التغيير و أساليبه باهتمام الكثير من الباحثين و طرحت بشأنه مقاربات كثيرة انتهج بعضها أسلوباً نظمياً بينما ارتأى آخرون اعتماد أسلوب التطوير التنظيمي:

### ◀ نموذج التغيير بالمنهج النظمي

يرى هذا النموذج أن المنظمة عبارة عن تركيبة من العناصر المتفاعلة و المؤثرة في بعضها البعض، هذه العناصر هي : الأفراد، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية، و كل تغيير يمس أحد هذه المتغيرات ينعكس بالضرورة على باقي العناصر نظراً لعلاقة الارتباط و التفاعل فيما بينها.

و يمنح المنهج النظمي للمسيرين نظرة شاملة عن المنظمة تتجاوز تلك النظرة التجزئية لتهتم بالعلاقات و التفاعلات بين مختلف الأجزاء المكونة للمنظمة و التي تشارك كلها في صيرورة التغيير التنظيمي.

### ◀ نموذج التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو مسار مخطط و منظم للتغيير التنظيمي، "يركز خصوصا على التكنولوجيا، البحث و نظرية العلوم السلوكية... و يعتمد على السيكولوجيا [النفسيات]، السوسولوجيا [الاجتماعيات] و الأنثروبولوجيا [الإنسانيات] في تحديد تقنيات التغيير المتعددة و التي تجمعها فلسفة واحدة و مجموعة معارف مشتركة" (88).

و قد أحصى Marcel LAFLAMME مجموعة من النظريات الواردة في هذا الصدد في كتابه :  
"Dix approches pour humaniser et développer les organisations : Science du comportement et développement organisationnel"  
، تبنت كلها النموذج التطويري:

جدول (1-14): مناهج التطوير التنظيمي

المنظرون	المناهج
Chris Argyris	1 - تكريب الحساسية T-Group
R.E. Walton	2 - حل النزاعات ما بين الأفراد
R.E. Beckhard	3 - تطوير العلاقات ما بين الجماعات
E.H. Schein	4 - الإستشارة حول المسارات
Blake & Mouton	5 - الشبكة الإدارية Grille Managériale
R. Likert	6 - التسيير الإسهامي Gestion Participative
G.S. Odiorne	7 - الإدارة بالأهداف Direction par objectifs
F. Herzberg	8 - إثراء المهام Enrichissement des taches
Lawrence & Lorch	9 - نموذج التمييز-الإندماج Différenciation-Integration
E.L. Trist	10 - النظام الإجتماعي-التقني Système Socio-technique

إن أهم ما يميز التطوير التنظيمي عن غيره من مناهج التغيير التنظيمي العناصر التالية (89):

- \* يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير موجه ذاتيا يشارك فيه كل المعنيين بإخلاص و تقان؛
- \* للتطوير التنظيمي هو محاولة لتغيير كل النظام و ليس جزء منه فقط، من أجل النهوض بالمنظمة و جعلها أكثر فعالية؛
- \* يهتم التطوير التنظيمي بمعالجة المشاكل الآنية و بتطور المنظمة على المدى البعيد؛
- \* يعتمد التطوير التنظيمي على المسار الجماعي في جمع البيانات، التشخيص و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المشاكل،
- \* يتمخض غالبا عن حركة التطوير التنظيمي إحداث هياكل تنظيمية جديدة، و تعديلات جذرية و علاقات مختلفة كلية عن النماذج البيروقراطية التقليدية.

و في الفصل المخصص لمناهج التغيير التنظيمي المخطط من كتاب *Management des organisations* يستعرض المؤلفون ( *hellriegel, Slocum & Woodman* ) ثلاثة أنواع من المناهج يركز كل واحد منها على عناصر مختلفة :

- 1 - المناهج المرتكزة على المهام و التكنولوجيا؛
- 2 - المناهج المرتكزة على الأشخاص؛
- 3 - المناهج المرتكزة على الهياكل و الإستراتيجية.

النوعان الأول و الثاني يعكسان: أحدهما توجهها آليا ناجما عن تأثير المدرسة الكلاسيكية للتنظيم، و الآخر توجهها سلوكيا مستمدا من مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية، و لا يجدي تطبيقهما المنفصل أي نفع بحكم أنهما متجاوزان تصوريا و غير ملائمان تقنيا.

يبقى النوع الثالث ( المرتكز على الهياكل و الإستراتيجية ) أكثر ملائمة كونه يهدف إلى التعديل الكلي للمنظمة "و يسعى غالبا إلى تغيير الهيكل، الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية معا" (90).

### 3 - مكانة الفرد في المسار التغييرى

في خضم التحولات السالف ذكرها برز الإنسان، بعد تغييب طويل عن نطاق البحوث التنظيمية و الإستراتيجية، ليحتل مكان الصدارة في حركة التطوير التنظيمي، و ليتموقع في "القلب من ظواهر تراكم و تهمين الموارد غير المادية، إذ بفضل الأفراد تحقق المنظمات الأداء المطلوب، و بإغفال الإمكانيات البشرية تعجز المنظمة عن ابتكار أساليب جديدة للعمل" (91).

و يلاحظ المفكر المغربي المهدي المنجرة أن "الحاجة إلى تأكيد مكانة و دور الموارد البشرية أصبحت، الآن، مقبولة على نطاق واسع، إلا أنها لم تترجم [في مجتمعاتنا المتخلفة] إلى سياسات فعالة و مناسبة" (92).

و يذكر المنجرة العوامل الأساسية التي أدت إلى تحقيق مثل هذا التغيير الجوهرى في المواقف في أنحاء العالم :

1. إخفاق النماذج التنموية التي اتبعت في الأقطار النامية و التي لم تأخذ بالأبعاد "البشرية" و "الإجتماعية- الثقافية" في حساباتها بصورة كافية.
2. تطور العلم و التقانة بمعدل لم يسبق له مثل أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتركمة و قدرتنا على استخدامها في حل المشاكل المرتبطة و بالتالي إلى الحاجة لموارد بشرية أكثر "تأهيلا" تدرك تمام الإدراك طبيعة المعضلة و التحديات التي تفرضها التقنيات الجديدة.
3. بزوغ فجر مجتمع التعلم الذي يحل تدريجيا محل مجتمع الإنتاج، و الذي أصبح فيه الموارد البشرية المؤهلة و المعلومات وثيقة الصلة أشد أهمية من الموارد الطبيعية و رأس المال (93).

و يعود الفضل في إبراز مكانة الإنسان في المشروع التنموي - على المستوى الكلي -، و وضع قدرات الإنسان و خياراته و فرصه في صلب عملية التنمية، يعود الفضل في ذلك إلى الإقتصادي *Amartya*

90 Op. Cit. P. 646

Ahmed Bounfour , "Le management des ressources immatérielles" , p. 205

92 المهدي المنجرة : الحرب الحضارية الأولى , ص 317

93 نفس المرجع .

*Kumar SEN* الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد للعام 1998، حتى غدا من المقطوع به اعتبار "البشر هم الثروة الحقيقية للأمم" على حد قول *F. Harrison*.

أما على المستوى الجزئي فقد بدأت تتبلور بصفة تدريجية أهمية الفرد و مكانته المركزية في المنظمة، انطلاقا من أبحاث هاوثرن، مروراً بمختلف النظريات المتعلقة بالدافعية، القيادة و السلوك التنظيمي، إلى أن تمخض عن هذا التطور فنانة كاملة أبرزها *Peter Drucker* في نظرية "الإدارة التساهمية بالأهداف"، التي تقتضي مشاركة الأفراد في كل مراحل العملية الإدارية.

و على هذا الأساس يمكننا الجزم أن التغيير التنظيمي عملية إنسانية محضة، بمعنى أنها تنجز من طرف الإنسان (بواسطة إمكانياته لاسيما المعرفية منها) و لصالح الإنسان (مالكا كان أو عاملا أو زبوناً فعلياً أو محتملاً).

## المطلب الثاني تحولات عالم الشغل

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثراً بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديمغرافية الحالية، فقد أحدث هذين العاملين بالخصوص، إضافة إلى العوامل التي أسلفنا الحديث عنها فيما سبق، خلال فترة وجيزة من الزمن، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و في هيكلتها الوظيفية.

و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول جدوى هذه التغييرات بين المتفائلين بها، الذين يرون فيها آفاقاً لتثمين العمل و فرصاً لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة، و من يتوجسون منها خيفة و يحذرون من آفاقها المظلمة، بغض النظر عن هذه الانشغالات فإن التغييرات المذكورة قد ترتب عنها انعكاسات بالغة الأهمية، يمكننا حصر أهمها في المحاور التالية:

### 1- التوجهات العالمية الجديدة للأيدي العاملة

توجهات جديدة للأيدي العاملة نجمت عن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العالمية، و عن ظاهرة إعادة التوزيع التي سبقت الإشارة إليها، فقد أكد تقرير المنظمة الدولية للعمل لعام 2006 أن 84 % من العمال و الأشخاص القادرين على العمل يتواجدون في الدول النامية، و أن الصين و الهند وهدما يوفران أكثر من 40 % من المناصب الكلية، و من بين حوالي 45 مليون منصب شغل تم إنشاؤها خلال عامي 2006 و 2007 فإن أغلبها تم في جنوب آسيا.

و تحت عنوان "عولمة العمل" أشارت مجلة التمويل و التنمية (الناطقة باسم صندوق النقد الدولي) في عددها الصادر في جوان 2007 إلى أن اندماج الصين و الهند و دول الكتلة السوفيتية سابقاً إلى الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى للنمو الديمغرافي المتسارع قد ضاعف أربع مرات اليد العاملة الفعلية في العالم، و أن عدد العمال مرشح للتزايد إلى الضعف في أفق 2050، و أن الدول المتقدمة تستغل هذه الوفرة العمالية عن طريق استيراد المنتجات النهائية و تصنيع المنتجات الوسيطة في الخارج و بواسطة الهجرة أيضاً<sup>(94)</sup>.

الانعكاس الأساسي الناجم عن هذه الحركية هو تفاقم أزمة البطالة في الدول الغربية و في الكثير من دول العالم الأخرى<sup>(95)</sup> لاسيما بين فئة الشباب البالغ أقل من 25 سنة، هؤلاء يمثلون نصف عدد البطالين على المستوى العالمي<sup>(96)</sup>.

في فرنسا، على سبيل المثال، تشير إحصائيات *INSEE* التي أجريت خلال الفترة من 1995 إلى 2001 أن إعادة التمتع تتسبب في إلغاء 13500 منصب عمل صناعي سنويا. و في العالم ارتفع عدد البطالين – الأشخاص الراغبين في العمل و الذين لا يستطيعون الحصول على عمل بشكل نظامي – بين سنتي 1995 و 2005 من 157,3 مليون إلى 191,8 مليون، و ارتفعت بذلك نسبة البطالة العالمية من 6 إلى 6,3%<sup>(97)</sup>.

و بالتوازي مع ظاهرة البطالة – و بسببها في معظم الأحيان – تنامت حركة الهجرة العمالية بشكل ملفت للانتباه، إذ تقدر الزيادة السنوية لعدد المهاجرين خلال الفترة 1985 و 1995 بـ 6 ملايين، و قد سجلت سنة 2000 أكثر من 86 مليون عامل مهاجر، 34 مليون منهم في الدول النامية.

ينقسم هؤلاء العمال المهاجرون إلى فئتين: فئة العمال المؤهلين جدا و المطلوبين بشدة، و فئة غير المؤهلين، و هؤلاء يطلبون أيضا و لكن لتولي مهام عادية أو متدنية و منخفضة الأجر، لذلك يزداد فيها رعايا الدول المستقبلية.

## 2- اتساع القطاع الثالث (الخدمات)

إن اقتحام التكنولوجيات المتطورة، و خاصة التكنولوجيا الرقمية، للمسارات الإنتاجية، و الانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أحدثا تغييرات جذرية في أنظمة الإنتاج و تنظيم العمل، و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير، و يعبر عن هذا الاتجاه باسم "توسع القطاع الثالث" *La Tertiarisation*، و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الباقات البيض" *Les Cols Blancs* و تقلص أعداد العمال التنفيذيين، إضافة إلى التغير الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية، حيث لم يعد العمال الصناعيون *Les Ouvriers Manufacturiers* يمثلون في فرنسا – على سبيل المثال – سوى نسبة 5,9% بينما كانت هذه النسبة في 1990 تتجاوز 7%<sup>(98)</sup>، و في ذات الوقت ازدادت مهن الخدمات: الصحة، التعليم، الترفيه، الثقافة و الخدمات الموجهة للأشخاص (المنزلية، الحراسة...) و المؤسسات (الأمن، الاستشارات، المعلوماتية...).

و يلاحظ *A. Greespan* في هذا السياق أنه "لا مناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبذل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى تحول نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم – أو من المعلومات بصفة عامة – من الاستخدام المباشر للمصادر الطبيعية و العمالة اليدوية"<sup>(99)</sup>.

<sup>95</sup> تشير الإحصائيات الواردة في مجلة التمويل و التنمية عدد مارس 2006 (ص 46-47) أن أعلى نسبة بطالة في العالم سجلت في الشرق الأوسط و شمال أفريقيا.

<sup>96</sup> التمويل و التنمية (قسم التحرير) عدد مارس 2006 ص 46.

<sup>97</sup> BIT, *Changements dans le monde du travail*, P. 20

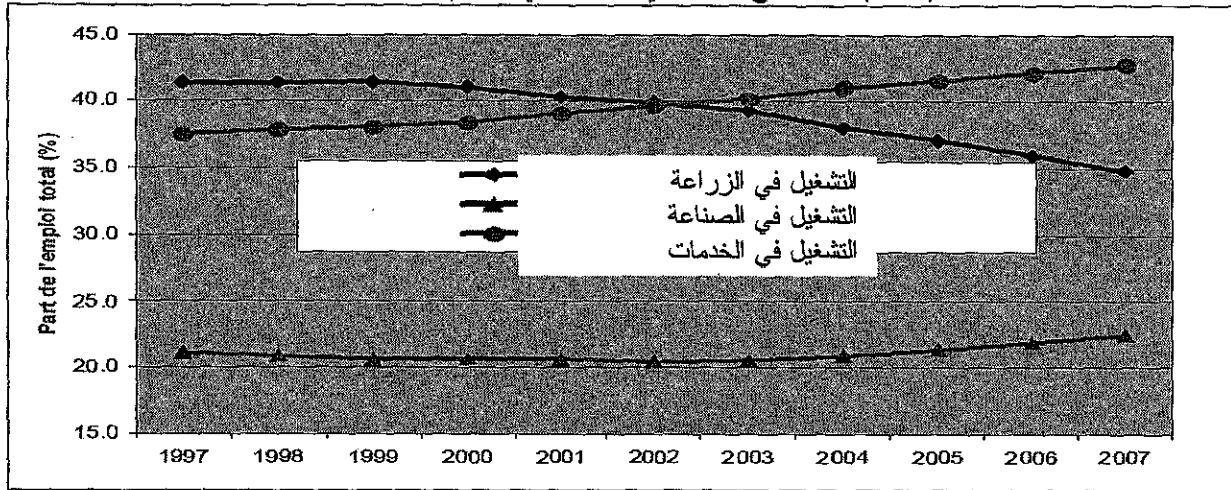
<sup>98</sup> Locano G., *Gestion des Ressources Humaines*, P. 54

<sup>99</sup> ريتشارد روزكرانس، توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999، ص 185.

و هو ما يؤكد ريتشارد روزكرانس بقوله: "حاليا تأتي أكبر زيادة في القيمة المضافة في خدمات أنشطة الأعمال بصفة عامة من تصميم و تسويق المنتجات الجديدة، و بدرجة أقل تواترا من الإنتاج"<sup>(100)</sup>، و يضيف أن "الخدمات لم تعد في السنوات الأخيرة تحظى بأهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فحسب، بل إنها أصبحت ذات قيمة أعلى من أي عهد سابق بيون شاسع... إن قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل أسرع من قيمة المنتجات المصنعة، و أسرع كثيرا من السلع الأولية التي تنتجها الأرض"<sup>(101)</sup>.

لقد شهدت سنة 2007 استمرار تقدم نصيب قطاع الخدمات في خلق مناصب الشغل عبر العالم إذ سجل نسبة 42,7% بينما لم يسجل القطاع الفلاحي سوى 34,9% و القطاع الصناعي 22,4%؛ و الشكل التالي يوضح التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007:

شكل (2-1): التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007



Source: OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi, Janvier 2008, P. 11

و في الدول المتطورة عرف التشغيل في قطاع الخدمات نموا سريعا حيث سجل خلال عشر سنوات زيادة تقدر بـ 5,3%<sup>(102)</sup>.

### 3- ظاهرة تأنيث الأنشطة

عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم، و تعرف حاليا كل الأنشطة و القطاعات المهنية غزوا أنثويا غير مسبوق، حتى تلك القطاعات التي ظلت إلى وقت قريب حكرا على الذكور (الجيش، الأمن، الحماية المدنية...) لم تستثن من ظاهرة التأنيث.

و في الجزائر ارتفعت حصة الفئة النسوية من مجموع الفئة الشغيلة من 13,96% سنة 2003 إلى 16,9% في 2006<sup>(103)</sup>، و يبلغ تعداد العنصر النسوي في الوظيفة العمومية 436.543 أي 28,1% من التعداد الإجمالي، يتوزع على مختلف قطاعات النشاط على النحو التالي: التربية الوطنية (46%)، الصحة العمومية (18%)، الداخلية و الجماعات المحلية (11,5%)، التعليم العالي (6,5%)، التكوين و التعليم المهنيين (2,7%) و باقي القطاعات (15,3%)<sup>(104)</sup>.

<sup>100</sup> نفس المرجع، ص 187.

<sup>101</sup> نفس المرجع، ص 192.

<sup>102</sup> OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi, Janvier 2008.

<sup>103</sup> وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي، معطيات حول التشغيل و البطالة في الجزائر،

<sup>104</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية : <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>

[http://www.mtess.gov.dz/mtss\\_ar\\_N/emploi/2008/EMPLOI%20ET%20CHOMAGE%20AR.pdf](http://www.mtess.gov.dz/mtss_ar_N/emploi/2008/EMPLOI%20ET%20CHOMAGE%20AR.pdf)



و في دراسة حول تطور التشغيل بالجزائر عرض الاستشاري ك. بن موفق المعطيات التالية المتعلقة بتطور التشغيل النسوي خلال الفترة 1998-2003:

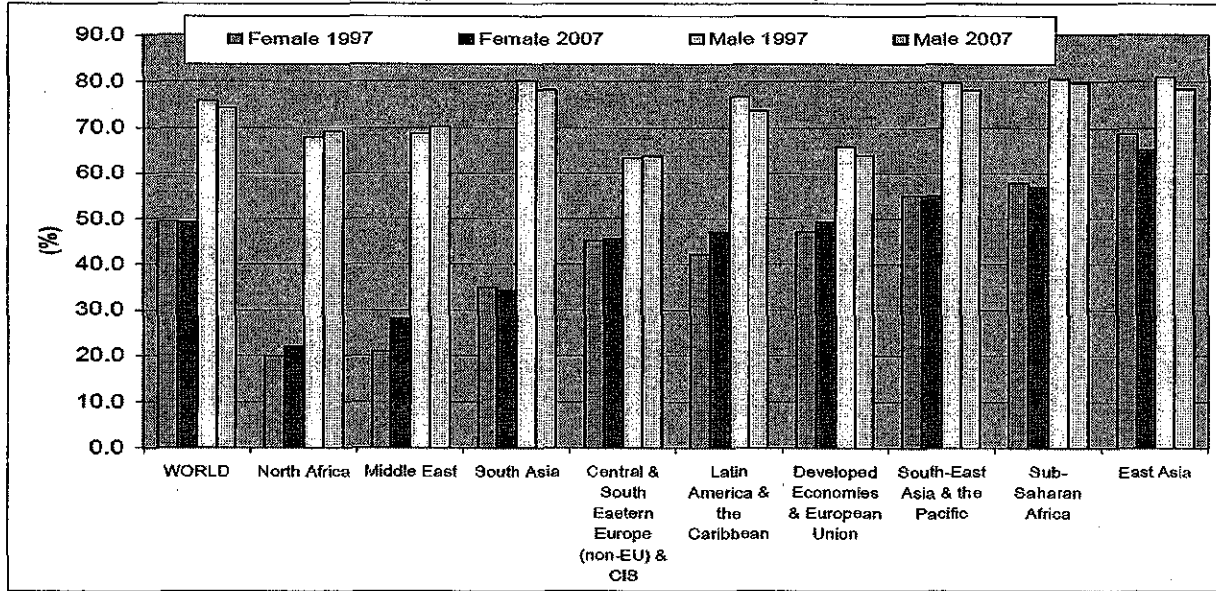
جدول (1-15): تطور التشغيل النسوي في الجزائر خلال الفترة 1998-2003

السكان العاملون	السكان في سن العمل	مجموع السكان	
8.326.000	16.733.000	29.273.000	1998
871.000	8.289.000	14.472.000	النساء
9.305.000	19.219.000	31.357.000	2002
1.321.000	9.520.000	15.522.000	النساء
9.540.000	-	-	2003
1.355.000	-	-	النساء

Source: www.gpn.org/data/algeria/algeria-analysis-fr.pdf

و بالرغم من هذا التزايد المتواصل للفئة النسوية في عالم الشغل إلا أن النسبة الحالية للنساء العاملات بالنسبة لمجموع النساء و بالنسبة للقوى العاملة الإجمالية تبقى جد ضعيفة في الجزائر و في دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، مقارنة بفرنسا على سبيل المثال حيث تبلغ نسبة العاملات 45% من مجموع الطبقة الشغيلة، و مقارنة بباقي مناطق العالم كما تؤكد تقارير المكتب الدولي للعمل<sup>(105)</sup>:

شكل (1-3): تطور التشغيل النسوي في العالم



Source: BIT, *Modèle des Tendances mondiales de l'emploi*, novembre 2007

#### 4- تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على هيكل الشغل و أنظمة العمل

أحدثت التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال تطورات هامة في أنماط و أساليب التصميم الوظيفي و إدارة الموارد البشرية، و لا نعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثورة الوظيفية الشاملة، نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الأنترنت، الأنترنت، الآلات ذات التوجيه الرقمي، الأنشطة المنجزة آليا *PAO, CAO, Les activités assistées par ordinateurs*، ... *DAO*، من تغيرات جوهرية في البنى التنظيمية بوجه عام و في هيكل الشغل و التركيبة البشرية للمنظمات بوجه خاص.

و نظرا لتغلغل الإعلام الآلي في كل مجالات النشاط البشري فإن المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات و مؤثرات تعيد تركيب مضامينها و توجيه مستقبلها بشكل حاسم و عميق، و في هذا السياق أورد G. Lacono مثلا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة "الأمانة" أو "السكرتاريا" التي تتعرض مهامها، كفاءاتها و مؤهلات أدائها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقة، لم تسلم منها حتى التسمية حيث حلّ اسم "مساعد(ة)" *Assistant(e)* محل "سكرتير(ة)" *Secrétaire*... إن الاستعمال المكثف للبرمجيات المندمجة يهدد بشدة مستقبل هذه المهنة، بحيث تشهد فرنسا اختفاء حوالي 40.000 وظيفة سكرتير و عون إداري سنويا<sup>(106)</sup>.

و في الجزائر أيضا شهد قطاع الوظيفة العمومية اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور أخرى جديدة، و يتجلى هذا التطور بوجه خاص من خلال مقارنة النصوص التنظيمية المتضمنة للقوانين الأساسية الخاصة *Les statuts particuliers* — لاسيما تلك المتعلقة بالأسلاك المشتركة — القديمة<sup>(107)</sup> و الجديدة<sup>(108)</sup>، حيث ألغيت وظيفتا الرقن *Dactylographie* و الاستينوغرافيا *Sténographie* لتحل محلها وظيفة عون ناقل *Agent de saisie*.

و لا تقتصر هذه التحولات على الوظيفة العمومية فقط بل تشمل كل قطاعات النشاط الأخرى كما سنبينه في المباحث القادمة من هذه الدراسة.

## خاتمة الفصل الأول

استعرضنا في هذا الفصل أهم التحولات البيئية و التنظيمية التي تسارعت وتيرتها خلال العقود الأخيرة، و التي أضحت تشكل عوامل ضغط على منظمات الأعمال في الدول المتقدمة و الدول النامية على حد سواء، و تتلخص هذه الضغوطات في عوامل أساسية ثلاثة هي المنافسة الشديدة و التغيرات السريعة و الزبائن المتشددون.

و الغرض من إيراد هذه العوامل في مستهل هذه الدراسة هو الوقوف على ما تقتضيه مواجهة التحديات الجديدة من تطوير لمناهج و أساليب الإدارة و التنظيم، و بذلك يمكننا تبرير ضرورة و أهمية البحث في تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي باعتبارها حجر الأساس في التطوير التنظيمي للمؤسسات كما سنبينه في الفصل القادم.

و قد تبين لنا من خلال متابعة مسيرة التغيرات البيئية حجم الانعكاسات و التحديات التي تعرضت لها المؤسسات نتيجة لذلك و التي تمخضت عنها جملة من التحولات أهمها انتقال مركز الاهتمام الاستراتيجي من المحيط التنافسي إلى الموارد و الكفاءات التي بحوزة المنظمة، و من ثم ترتب على المؤسسة بناء توجهاتها الاستراتيجية على أساس قدراتها الفعلية و قواها الذاتية، أخذا بعين الاعتبار متطلبات التحولات البيئية الحالية و المستقبلية و التغييرات التنظيمية المواكبة لذلك، في إطار رؤية مستقبلية واضحة و مخطط تغيير هادف.

Lacono G., GRH, P. 57. <sup>106</sup>

المرسوم التنفيذي رقم 224-89 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية. <sup>107</sup>

المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية. <sup>108</sup>

## الفصل الثاني

التطور التاريخي لتنظيم العمل

في علاقاته بالتحويلات التنظيمية المتعاقبة

## الفصل الثاني

### التطور التاريخي لتنظيم العمل

### في علاقاته بالتحويلات التنظيمية المتعاقبة

يحتل تنظيم العمل مكانة هامة و مركزية في الخطاب الإداري، هذه الأهمية ما فتئت تنمو مواكبة لتطور المظاهر و الأنماط التنظيمية التي عرفت البشرية منذ بروز ظاهرة "المنظمة".

إن الظاهرة التنظيمية ليست حديثة النشأة و لا تمثل امتيازاً خاصاً للإنسان المعاصر، بل تعود جذورها إلى بدايات التجمع البشري و هي بذلك صفة ملازمة للإنسان العاقل *Homo-sapiens*.

إن تصور العمل في حد ذاته قد عرف تطورات كبيرة على مر التاريخ نتيجة لتطور السياقات التنظيمية و بفعل التحويلات المتلاحقة للعوامل البيئية.

إن دراسة هذه التطورات تستلزم ابتداء توضيح المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة لاسيما مفهومي العمل و التنظيم، ليتسنى لنا عقب ذلك متابعة تطورهما التاريخي لمعرفة أهم العوامل التي أسهمت في ذلك، و من ثم يمكننا الولوج فيما بعد إلى تفاصيل التقنيات و المناهج المتعلقة بتحليل العمل و تنظيمه.

لذلك سنخصص المبحث الأول لدراسة المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل ثم نتناول في المبحث الثاني تطور تنظيم العمل حيث نستعرض أهم المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات منذ انطلاقتها في مطلع القرن الماضي، و ما نجم عن ذلك من تعدد و تباين الأشكال التنظيمية للعمل.

## المبحث الأول

### المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل

إن الاستعمال المكثف لبعض المصطلحات بدون ضوابط منهجية أو دقة دلالية، يعيق الفهم الصحيح لها و يعرض البحث إلى إشكالات و التباسات من شأنها أن تؤثر سلباً على نتائجه النهائية.

لذلك ارتأينا أن نركز في بداية هذا الفصل على توضيح دلالات مفهومي العمل و التنظيم و بيان الدعائم أو المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها بغية استبعاد أي التباس قد يطرأ أثناء المعالجة و بحيث يكون هذا المبحث بمثابة قاعدة انطلاق للمحاور التي سنتناولها هذه الدراسة لاحقاً.

إن تحديد المفاهيم و المرتكزات يسمح لنا بتوطئة الأرضية و تهيئة الظروف الملائمة لحسن أداء مهمة البحث المزمع إنجازها، و على خطى ثابتة و موثوقة.

و عليه نتناول فيما يلي مفهومي العمل و التنظيم في محاولة منا لتحديد ماهيتهما (المطلب الأول) ثم نعرض بعد ذلك على بيان و توضيح المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل (المطلب الثاني) و نتبع ذلك ببيان مكانة دراسة و تحليل مناصب العمل في الديناميكية التنظيمية (المطلب الثالث).

## المطلب الأول

### العمل و أساليب تنظيمه

### (محاولة لتعريف و توصيف المفاهيم الأساسية)

رغبة منا في رفع أي التباس دلالي من شأنه أن يعيق فهم هذين المفهومين كما هو حال الكثير من المفاهيم التي تستعمل في حقول معرفية متعددة بانضباط لا يرقى في كثير من الحالات إلى مستوى الدقة و الصرامة اللتين يجب أن يتسم بهما البحث العلمي المتخصص، نحاول التعرض فيما يلي إلى تحديد ماهية و مواصفات كل من مفهوم العمل (1) و مفهوم التنظيم (2) و ما يرتبط بهما من عناصر تسمح بتجلية محتوياتهما و توضيح مدلولاتهما.

#### 1 - العمل البشري: ماهيته و طبيعته

يكتنف مفهوم العمل الكثير من الغموض و الالتباس نظرا لتعدد أبعاده و تباين مجالاته و أطر دراسته، مما يستدعي الوقوف مليا عند بعض مدلولاته و استيضاح طبيعته و مقوماته الأساسية.

#### 1 - 1 - مفهوم العمل و صعوبات تناوله

يوجد بالتأكيد مظهرا جليا لمفهوم العمل استندت عليه العديد من التعاريف المقترحة و التي نقتصر هنا على إيراد بعض منها:

- ✓ العمل "هو نشاط لتحويل الطبيعة، خاص بالبشر، يجعلهم في علاقة مع بعضهم، و يترتب عنه خلق القيمة" (109).
- ✓ هو "نشاط إنساني يهدف إلى إنتاج أو تحويل أو إيصال شيء ما" (110).
- ✓ "العمل هو ذلك النشاط المفيد الذي يؤديه البشر بهدف الحفاظ على الحياة و استمرارها، موضوعه ينصب على تغيير بعض خصائص المحيط" (111).
- ✓ هو سلسلة من المهام و الواجبات المنوطة بفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، و يتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة (أدوات أو مناهج) (112).
- و عموما يعتبر عملا وفقا لهذه المقاربات كل جهد فكري أو عضلي يبذل من أجل إنجاز شيء مادي أو معنوي ذي قيمة.

غير أنه، كما يؤكد الأنتروبولوجي *M. H. Chamoux*، "لا يوجد مفهوم للعمل متفق عليه بصفة شاملة بما أن بعض المجتمعات لا تستعمله أو تخصصه لبعض النشاطات المرهقة أو للنشاطات التي تتطلب معرفة عملية تقنية و استخدام الأدوات، و عند مجتمعات أخرى يشير هذا المفهوم في ذات الوقت إلى النشاطات التي تتطلب بذل مجهودات و إلى منجزات هذه المجهودات؛ أما مجتمعات أخرى فتجمع تحت مسمى العمل النشاطات المادية و المعنوية بما في ذلك عملية التفكير أيضا" (113).

Dictionnaire Larousse 1980. <sup>109</sup>

Suavet T., *Dictionnaire économique et social / 3. Initiation Economique*, Les éditions ouvrières, 1962, p. 401. <sup>110</sup>

Neff W. S., *Work and human behaviour*, New York, Alherton, 1968. <sup>111</sup>

A. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, p. 99 <sup>112</sup>

G. De Terssac, *Le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales*, in Recherche et Ergonomie, 1998 <http://www.ergonomie-self.org> <sup>113</sup>

لذلك نجد ساي *J.B. Say* ، مثلا، يقتصر في تعريفه للعمل على النشاط الصناعي، حيث أورد في كتابه *Traité d'économie politique* التعريف التالي "العمل هو النشاط الذي نقوم به من أجل تنفيذ إحدى العمليات الصناعية أو جزء فقط من هذه العمليات"<sup>(114)</sup>.

و قد استترك عليه *J. Simon* بقوله "إن التعريف الجيد للعمل ينبغي أن يراعي العنصر الذاتي، أي الإرادة، و العنصر الموضوعي، أي النتيجة المنجزة أو النتيجة المبتغاة على الأقل"، و اقترح من ثم التعريف التالي: "العمل هو النشاط الذي نقوم به إراديا من أجل تحقيق نتيجة نافعة"<sup>(115)</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أننا غالبا ما نميل إلى تقليص مدلول العمل إما في حدود المظهر الخارجي له (الإجراءات) مفرغين إياه فعليا من معانيه و أبعاده بالنسبة للأشخاص القائمين به، و إما إلى العمل المأجور فقط أي النشاطات التي تندرج في إطار عقد العمل، مستبعدين بذلك أنواعا كثيرة من الأعمال : العمل المنزلي، تربية الأطفال، العمل التطوعي ...

و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التنوع الكبير للحقائق و التمثلات التي يشملها مفهوم العمل من جهة و إلى تعدد مداخله النظرية (و الإيديولوجية) من جهة ثانية، بحيث يتناولها كل مجال معرفي أو تخصص بشكل مختلف عن المجالات و التخصصات الأخرى: علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، الاقتصاد، الأرغونوميا، القانون، إلخ...

و يوضح *La live d'Epinay*<sup>(116)</sup> من جهته كيف تطورت مدلولات و قيم العمل خلال القرن الماضي منقولة من تصور يهيمن عليه الحق و الواجب في العمل، إلى تصور يتعلق فيه الحق بالترقية الشخصية، ليصل في نهاية المطاف إلى تصور متفتح بحد الكثير من الغموض و الأوهام بشأن العمل.

إن العمل باعتباره موضوعا متعدد التخصصات *Pluridisciplinaire* لا يمكن تناوله من منطلق تخصصي واحد أو حصره في حقل معرفي منفرد، بل يتوجب تناول مفهوم العمل، كما يؤكد *P. Jaccard*، بكيفيات مختلفة و على ضوء الأبعاد المعتمدة كل على حده: فالبعد الاقتصادي يهتم بالنشاطات الهادفة إلى تلبية الاحتياجات، و البعد السيكولوجي يتعلق بتحقيق الذات على المستوى الشخصي، و البعد السوسولوجي يدرج مفاهيم التعاون و الاندماج في المجتمع و البحث عن التضامن...<sup>(117)</sup>.

ما يهمنا الآن من كل هذه التشكيلة التصورية هو تلك العلاقة الثلاثية التي تميز وضعية العمل: العلاقة بين العامل، العمل في حد ذاته و ظروف العمل.

هذه العلاقة تبرز مختلف الانشغالات الفرعية المرتبطة بمتطلبات كل مجال معرفي، فالأرغونوميا مثلا تهتم خصوصا بالعلاقة إنسان-آلة بغرض تطوير العمل للعامل، أما سوسولوجيا العمل فإن اهتمامها ينصب على الروابط الاجتماعية المتشكلة في كل مجتمع مهني بهدف إيجاد توازن اجتماعي ملائم، بينما يتوجه الانشغال الأساسي لسكولوجيا العمل إلى البحث عن شروط إحداث توافق بين الإنسان و حياته المهنية ثم السعي بعد ذلك إلى توفير هذه الشروط<sup>(118)</sup>.

Jean-baptiste SAY, *Traité d'économie politique*, éd ENAG 1990, T 1 P 99<sup>114</sup>

Jules Simon, *Le Travail*, 4<sup>ème</sup> édition, Librairie Internationale Paris, 1867, P. 2-3.<sup>115</sup>

La live d'epinay, « *Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours* », in : De Coster, M. &<sup>116</sup>

Pichault, Fr. (dirs.), *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck Université, 1994, p. 55-82.

G. De Terssac, Op. Cit.<sup>117</sup>

P. Jardillier, *Le développement humain dans l'entreprise*, Paris, PUF, 1986, p. 3<sup>118</sup>

و تستقي إدارة الأعمال مراجعها التصورية و مرتكزاتها الفكرية من هذه المجالات المختلفة بحكم أن طبيعة و متطلبات المهام الإدارية تقتضي اللجوء إلى الإسهامات المتنوعة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية.

## 1 - 2 - تطوّر مفهوم العمل

ظل العمل لوقت طويل مرادفا للمهانة و الاحتقار لاسيما خلال العصور القديمة و الوسطى حيث كان المفكرون القدامى يمتنون العمل و يعتبرونه خاصا بالعبيد، و كذلك اعتبرت الثقافة اليهودية-النصرانية العمل عقوبة إلهية سلطها الله على البشرية جمعا بسبب الخطيئة الأصلية التي ارتكبها آدم عليه السلام :

"و قال (الرب) لآدم : لأنه سمعت لقول امرأتك و أكلت من الشجرة التي أوصيتك قائلا : لا تأكل منها، ملعونة الأرض بسببك، بالتعب تأكل منها كل أيام حياتك ... بعرق وجهك تأكل خبزا حتى تعود إلى الأرض التي أخذت منها ..." (119).

يتيح لنا هذا النص التوراتي فهم الأصل اللغوي (الايتمولوجي) لكلمة *Travail* التي تعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية *Trepalium* و التي تعني "أداة تعذيب" ... فالى غاية القرن السادس عشر ظلت كلمة *Travailler* ترادف المعاناة و الألم، لتأخذ منذ هذا التاريخ معنى آخر مفاده تنفيذ الأشغال *Exécution d'ouvrages*، و لتحل بالتالي محل الكلمة *Ouvrer* (120).

لقد كان لزاما على العالم المسيحي أن ينتظر حدوث الثورة البروتستانتية ليشهد تغير الرؤى و المعتقدات تجاه الكثير من المفاهيم و القيم لاسيما مفهومي العمل و الثروة... و إعطائها مدلولات جديدة و اعتبارات أكثر تثمينا.

إن رد الاعتبار للعمل ساهم بقوة في التقدم الاقتصادي و الاجتماعي و التقني و في توجيه التفوق الذي أحرزه الغرب، و قد كان ماكس فيبر *Max Weber* أول من حاول إبراز أثر القيم البروتستانتية في اتساع و نمو الرأسمالية (121).

و مع ظهور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي بزعامة آدم سميث أواخر القرن الثامن عشر احتل العمل البشري مكانة مركزية في التحليل الاقتصادي و تكرست أهميته كقيمة في ذاته و كأساس لقياس قيم مختلف المنتجات، فقد عمد سميث في مقدمة الجزء الأول من كتابه "أبحاث في طبيعة و أسباب ثروة الأمم" إلى طرح مسلمة مبدئية مفادها أن العمل هو مصدر الخيرات التي يستهلكها أفراد الأمة، و بالتالي فهو الأصل في ثراء الأمم أو حرمانها.

و أدى اتساع نطاق الثورة الصناعية و تفكك نظام الطوائف و ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى حيث الاستخدام المكثف للألة، إلى زوال العمل المنزلي و حدوث تحولات نوعية هامة في أساليب الإنتاج و طرق تنظيمه على نحو غير كلية شكل و تركيبية قوى الإنتاج و بلورة روابط إنتاج و علاقات عمل جديدة في المجتمع الرأسمالي، أضحي بموجبها العمل البشري غاية و وسيلة في ذات الوقت بحيث برزت علاقة الإجارة *Salarariat* و أصبح العمل يستوعب كل حياة العامل و يحدد مكانته الاجتماعية و انتماؤه الفئوي - المهني.

حقق النظام الجديد للعمل مكاسب كثيرة و إنجازات ضخمة لا يمكن تجاهلها، تمثلت بالخصوص في الرقي الاجتماعي و التنمية الاقتصادية و التقدم العلمي و التكنولوجي الباهر، هذه الانجازات المرتبطة بالعمل

<sup>119</sup> سفر التكوين - الاصحاح الثالث : 17 - 19 .

<sup>120</sup> Larousse étymologique, 1971, p. 762.

<sup>121</sup> M. Weber : *Ethique protestante et esprit du capitalisme*.

البشري جعلت من هذا الأخير السمة المميزة للعصر الراهن، حيث وصف سان سيمون - في مطلع القرن التاسع عشر - الحضارة المعاصرة بحضارة العمل.

لكن، بالمقابل، تمخض عن هذا التوجه المغالي في ربط الحضارة الغربية بثقافة تقديس العمل بروز نموذج حياة محوره المركزي هو العمل و مساره خطي ينطلق في حلقات متتابعة من الكد المستمر في سبيل تحقيق أهداف لا متناهية إلى غاية نقطة التوقف المتمثلة في التقاعد أو الانقطاع النهائي عن مزاولة النشاط المهني، مما يعني في حس هذا الإنسان أن الحياة كلها تختزل في العمل وحده و أن الإنسان يعيش ليعمل فقط (122).

هذا الواقع الجديد بما واكبه من إفرزات و تداعيات بات يندرج بمخاطر جسيمة على حياة العامل و صحته النفسية (القلق، الاكتئاب، التردّي المهني...) و علاقاته الاجتماعية، و هو ما دفع بالكثير من المهتمين بعالم الشغل إلى التفكير في أساليب جديدة لتهيئة ظروف العمل الزمنية و المكانية و خلق أجواء مهنية مرضية، و البحث عن السبل الكفيلة بأنسنة علاقات العمل *Humanisation des relations de travail* بما يضمن توافقاً و انسجاماً بين الحياة الخاصة و الحياة المهنية للعامل.

### 1 - 3 - 1 - طبيعة العمل البشري و مقوماته

على ضوء تحليل وضعيّة العمل و تفكيك عناصرها يمكننا تحديد طبيعة العمل البشري و إبراز ملامحه و مقوماته الأساسية.

ذكرنا فيما سبق أن وضعيّة العمل تتشكل من ثلاثة عناصر هي: العامل و العمل و ظروف أداء العمل، و فيما يلي تفصيل لمقومات و مركبات هذه العناصر:

#### 1 - 3 - 1 - العامل

إن قبول الإنسان بالاندماج في وضعيّة العمل مع ما يتضمن ذلك من تضحية بجزء هام من جهده و وقته لتحقيق أهداف معينة و انقياد كلي أو جزئي لإرادة خارجية (الامتثال للتعليمات و الأوامر)، و الخضوع بالتالي لضغوطات مختلفة (نفسية - فسيولوجية - تنظيمية...)، كل ذلك يندرج في إطار سياسة تصبو إلى تحقيق أهداف خاصة و تلبية احتياجات شخصية.

على هذا الأساس يمكن اعتبار الخاصيتين الأساسيتين المميزتين للعمل البشري و المرتبطتين بعنصر العامل هما: الجهد و الامتثال.

#### أ) الجهد

هو كل ما يبذله الفرد من طاقة و ما يتحمّله من ضغوطات في سبيل تحقيق غاية معينة.

و الجهد أصناف مختلفة :



✓ **الجهد العضلي:** يقوم على أساس استخدام الإنسان لأعضائه و حواسه وفق تنسيق محدد، و لقد ظل الجهد مرادفا للعمل و مميزا له عبر التاريخ البشري لأسباب سبق ذكر بعضها، و لاعتماد العمل منذ القديم على الطاقة البشرية بالدرجة الأولى.

و بالرغم مما حققه التطور التقني من تقدم في ترقية الإنسان و إزالة الكثير من عوامل الإرهاق الجسدي عنه بفضل الاستعمال المكثف للألة لاسيما في الأعمال الشاقة و المرهقة، إلا أنه لا يمكن تصور إمكانية الاستغناء عن الجهد العضلي في القيام بالكثير من الأعمال و التي يفضل البعض الحفاظ على تسميتها بالأعمال اليدوية.

✓ **الجهد الفكري أو العقلي :** يتمثل في عمليات التفكير و استعمال القدرات العقلية بوجه عام، و لا غنى البتة عن الجهد الفكري مهما كانت نوعية العمل المزمع تنفيذه، و لعل الفارق الأساسي بين أنظمة العمل المختلفة يكمن في سعة أو ضيق الهامش الممنوح لمنفذ العمل في استعمال قدراته العقلية، و قد تعرضنا في ثانيا الفصل السابق إلى الأهمية البالغة التي توليها المنشآت المعاصرة لهذه القدرات في صيرورة التحولات الراهنة و تنامي دور المعارف و الكفاءات في مجال التسيير.

✓ **الجهد النفسي :** هو التحمل الذي يبديه العامل في تعامله مع الآخرين و في مواجهته لشتى الضغوطات، بصفة طوعية أو قسرية، من أجل الوصول إلى مبتغاه، و لا ينفى هذا الجهد إمكانية حدوث حالات التذمر و السخط و الانزعاج و غيرها من الانفعالات النفسية، بيد أن بذل العامل لهذا الجهد يضمن قابليته للاستمرار في أداء العمل الموكل إليه و تجاوز ما يجابهه من عقبات.

## ب) الامتثال

تقوم هيكلية المنظمات على مبدأ التدرج حيث يكون كل شخص (عضو في المنظمة) تحت سلطة شخص آخر أو أكثر، يلتزم اتجاههم بواجب الطاعة و الانقياد للتعليمات و الأوامر الصادرة منهم أو من أي جهة مخولة بذلك.

و يشكل هذا الخضوع تنازلا للغير تمليه وضعية العمل (العلاقة السلطوية) و يستلزمه الحرص على إنجاز الأهداف التي يصبو العامل و الطاقم المسير إلى تحقيقها.

## 1 - 3 - 2 - العمل

يقصد به الدور الخصوصي المنوط بكل شخص في المنظمة، و يتضمن هذا العنصر المحاور الثلاثة التالية:

### أ) الأدوات

هي مجموع الوسائل المادية المستعملة في إنجاز المهام و الأشغال، سواء الأدوات البسيطة التي لا تتطلب معارف و كفاءات عالية (الفاس - المجرفة - المطرقة - المكبسة...) أو تلك المعقدة أي التي تتطلب معرفة علمية أو عملية واسعة إلى حد ما للتمكن من حسن استخدامها، مع الإشارة بطبيعة الحال إلى تفاوت درجات التعقيد من أداة لأخرى (الكمبيوتر - الآلات الميكانيكية - الآلات ذات التحكم الرقمي...).

إن انتشار الأتمتة *L'Automatisation* بفضل التقدم التكنولوجي الكبير و اتساع نطاق استخدام الآلة أضفيا على هذا العنصر (الأداة) صفة الخاصية المميزة للعمل بحيث يتعذر تصور وضعية عمل تتعدم فيها الأدوات.

### ب) الإجراءات و المناهج

كل عمل أيا كانت نوعيته، أهميته أو حجمه يتم تنفيذه وفق ترتيبية معينة و في إطار عدد من المعايير و الضوابط أو التعليمات و التوجيهات، و تشكل هذه العوامل جميعها إجراءات إنجاز العمل، و هي صفة لصيقة بالعمل لدرجة أننا نعمم اليوم مصطلحي المنهج و المسار على كل أنواع العمل دون استثناء ...

بل يمكننا اعتبار هذه الإجراءات و المناهج بمثابة المظهر الذي يتجلى فيه العمل و يتجسد فيه أداؤه.

### ج) الموضوع

هو ما ينصب عليه العمل من مواد بغية تحويلها أو نقلها، و ما يوجه له جهد العامل في إطار تحويل المعرفة و الكفاءة إلى خدمة نافعة للغير، و يكون هذا الموضوع في نهاية المطاف هو الانجاز سواء تم تحويله كلية عن طبيعته الأصلية أو حافظ عليها أو على بعضها و سواء تجسد في شيء ملموس (المنتوج) أو في شيء معنوي ( الخدمة).

## 1 - 3 - 3 - ظروف العمل

يقصد بها مجموع الملبسات و الأوضاع المادية و المعنوية التي تحيط بالعمل و تؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، و تشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية و المكانية و الإنسانية.

### أ) الظروف الزمنية للعمل

تشمل بالإضافة إلى عدد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية، تحديد مواقيت العمل و التوزيع الزمني للمهام، و ما يتعلق بذلك من إجازات و عطل دورية أو مرتبطة بمناسبات معينة.

### ب) الظروف المكانية للعمل

الموقع الجغرافي و الفضاء المادي للعمل قد يسهمان في خلق الارتياح و الطمأنينة أو العكس، مما يستدعي الاهتمام بمكان العمل (الورشة أو المكتب أو قاعة الدرس ...) و توفير الأجواء المادية و النفسية الملائمة في موقع العمل.

### ج) الظروف الإنسانية

تتعلق بمختلف العلاقات الاجتماعية التي تتشكل داخل إطار العمل بشكل رسمي أو غير رسمي، و نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه الظروف الإنسانية (المحدد الأساسي للوضعية النفسية - الاجتماعية) فقد ارتأى بعض الباحثين رفعها إلى مستوى الصدارة في قائمة الانشغالات التنظيمية و مستلزمات التماسك الاجتماعي - المهني (نتناول هذه المسألة بالتفصيل في الحيز المخصص لها لاحقا).

## 2 - تنظيم العمل

نخلص مما سبق إلى أنه من غير المستساغ عزل وضعية العمل الفردية عن سياقها التنظيمي العام بحكم الترابط القوي و التفاعل الكبير بين مكونات المسارات الإنتاجية.

فكل منتج أو خدمة هما في نهاية الأمر عبارة عن تضافر مجهودات و امتزاج قدرات و عوامل متعددة، لدرجة لا يمكن معها حصر المسار العملي في المستويات الفردية فقط، الأمر الذي يطرح إشكالية الدمج و التنسيق و التعاون بين مختلف الوضعيات العملية و إحداث تراتب وظيفي يضمن متابعة و مراقبة صيرورة الانجاز، و هذا ما يطلق عليه اسم التنظيم.

### 1 - 2 - مفهوم التنظيم و أهميته

التنظيم كما يعرفه *G.R. Terry & S.G. Franklin* هو خلق علاقات فعالة بين الأشخاص تسمح لهم بالعمل جماعيا بطريقة ناجحة و تمكنهم من تحقيق الرضا الشخصي من مختلف المهام التي ينجزونها داخل محيط معين، و بغرض تحقيق أهداف أو غايات معينة<sup>(123)</sup>.

نفس المعنى نجده في معظم التعاريف المتداولة حيث يرى *J.M. Gaus* أن التنظيم هو "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات"<sup>(124)</sup> و كذلك يرى *C.I. Barnard* أنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر"<sup>(125)</sup>.

و ما يلاحظ على هذه التعاريف و غيرها هو تركيزها على ترتيب العناصر البشرية و تنسيق جهودها، و مرد ذلك أن الإنسان هو المرتكز الأساسي للمنظمة باعتبار هذه الأخيرة "مجموعة بشرية مهيكلة"  
*L'organisation est un ensemble humain structuré et finalisé*

فالهيكلة البشرية إذن — أي تحديد موقع مناسب لكل فرد أو بالأحرى منح دور و مكانة مناسبين لكل عضو — هي الأساس الذي تتبني عليه العملية التنظيمية، أما باقي العناصر فتأتي تبعا للعنصر البشري.

ينبثق عن هذا الترتيب إعداد خريطة شاملة لموقعة كل فرد داخل المنظمة تسمى "الهيكلة التنظيمية" *Organigramme*، غير أنه و بحكم الطبيعة الجماعية للعمل التنظيمي (الفرق — اللجان — المصالح — الأقسام ...) فإننا حين نتحدث عن الهيكلة التنظيمية نقصد غالبا تحديد مواقع الهياكل *Les Structures ...* و لسنا نرى أي تناقض أو ازدواجية في ذلك بل يمكننا الجزم أنهما يفيدان نفس المعنى باعتبارهما مترابطين إلى درجة التداخل، و من هنا نخلص إلى تأكيد ما سبق ذكره بخصوص ارتباط عناصر وضعية العمل، مما يدفعنا إلى طرح إشكالية التنظيم في صيغة شاملة لا تفصل بين الأفراد و الهياكل و النشاطات و لا تقتصر على بعض هذه العناصر دون البقية كما لاحظنا في العديد من الدراسات المتخصصة، بل سنحاول دمج العناصر المختلفة فيما بينها، و ربط وضعيات العمل مع بعضها في إطار تصور نظمي لتحليل العمل البشري *Approche Systémique*

و لا يخفى على أي متأمل في هذا الكون الفسيح أن الطبيعة بكل مضامينها و محتوياتها تحكمها سنن و قوانين تسيير بها في انتظام لا نظير له، و لو اختل نظام الكون لحظة لتوقفت الحياة كلها، فضمانة استمرار

<sup>123</sup> G.R. Terry & S.G. Franklin . *Les principes du management*, p. 224.

<sup>124</sup> نقلا عن بوفلجة غياث: *فعالية التنظيمات*، ص 6

<sup>125</sup> نفس المرجع

الحياة إذن هي هذا النظام الكوني البديع الذي أودعه الله في مخلوقاته؛ و كذلك المنظمات لا يمكنها أن تعمل و تستمر و تحقق أهدافها إلا بفضل التنظيم المحكم حيث يقوم كل عنصر بالدور المنوط به و يمنح مقابل ذلك مكانة تتناسب مع دوره، كل ذلك في ظل شبكة من العلاقات المنضبطة الهادفة إلى تيسير التعاون و التنسيق و التوجيه بين مختلف المواقع.

فالتنظيم يحدد بدقة السلطات و المسؤوليات داخل المنظمة و يسمح بذلك بدعم و تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة : التخطيط، و التوجيه، و التحفيز، و الاتصال، و الرقابة ...

## 2 - 2 - العلاقات التنظيمية

الحديث عن التنظيم يستوقفنا عند محطات عدة ننتقي أهمها تجنبنا للإطالة، و لعل أهم هذه المحطات و أكثرها تأثيرا على الأداء الناجع للعمل هي العلاقات التنظيمية و لاسيما السلطوية منها، لذلك نخرج في عجلة على موضوع السلطة بغية إبراز مكانتها في السياق التنظيمي للعمل.

### 2 - 2 - 1 - السلطة و المسؤولية

اقترن مفهوم السلطة *L'Autorité* تاريخيا بمفهوم القدرة أو القوة *Le Pouvoir*، و لو أن بعض المختصين يميلون إلى التمييز بينهما، غير أنه يصعب علينا في مجال الدراسات التنظيمية فصل أحدهما عن الآخر، لأن السلطة التي يحوزها أو يمارسها شخص على أشخاص آخرين تتبع أصلا من القدرة أو القوة التي يتمتع بها دونهم، أيا كان مصدر هذه السلطة أو طبيعتها.

و ما يلاحظ بوجه عام أن الذين تعرضوا لدراسة مفهوم السلطة لم يخرجوا عن نطاق أحد هذين العنصرين : القوة أو الحق، فنجد هربرت سايمون *H. Simon* مثلا يعرف السلطة بقوله: "هي **قوة اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود الأعمال الآخرين**"<sup>(126)</sup> أما *Koontz & O'Donnell* فيعرفانها بأنها "**الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات**"<sup>(127)</sup>.

و حتى نتجاوز هذه المعضلة، الضاربة بجذورها في أعماق التاريخ، في فهم السلطة و تحديد أسسها و مصادرها، نكتفي بالقول أن القوة و الحق يذوبان معا في تفاعل خصوصي يتمخض عنه قدرة الرئيس على التأثير على مرؤوسيه و الحصول منهم على الامتثال لأوامره أو توجيهاته، سواء كان ذلك عن رضا و انقياد طوعي أو عن إجبار و خضوع قسري، كلاهما يجسدان في نهاية المطاف ممارسة فعلية للسلطة.

بيد أن ما ينبغي تمييزه عن السلطة هو مفهوم المسؤولية، ذلك المفهوم الذي ارتبط لاشعوريا بمفهوم السلطة، حتى غدا يستعمل أحيانا كمرادف له.

إن المسؤولية تعني التزام شخص بإنجاز عمل معين بغض النظر عن موقع الشخص في الهرم التدرجي للسلطة، و بما أن إنجاز أي عمل يتطلب هامشا معيناً من حرية التصرف، يضيق أو يتسع بحسب الموقع التدرجي و الشخصية و غيرهما من العوامل...، أي حيازة الشخص على قدر معين من السلطة التي بدونها لا يمكن تحميله أية مسؤولية؛ فإننا نخلص إلى القول بأن السلطة و المسؤولية توأمان لا ينفصلان عن بعض و يسيران معا بشكل طردي أي كلما اتسعت السلطة اتسعت معها المسؤوليات و العكس أيضا.

<sup>126</sup> نقلا عن جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، ص 239.

<sup>127</sup> Koontz & O'Donnell, *Management : Principes et méthodes*, Mc Graw Hill, 1980, P. 252.

يثير هذا الارتباط الوثيق بين السلطة و المسؤولية مسألة هامة تتعلق بضرورة التوافق التام بين دور *Rôle* كل شخص و مكانته *Statut* في المنظمة، إذ بدون هذا التوافق يختل التوازن التنظيمي و تفقد المنظمة مصداقيتها في نظر التركيبة البشرية المكونة لها، الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر و انعكاسات وخيمة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المقصود بالدور هو ما يفترض أن يمنحه الفرد للمنظمة من عمل أي الواجبات الملقاة على عاتقه، أما المكانة فهي المقابل الذي تمنحه المنظمة للفرد.

## 2 - 2 - 2 - العلاقات التنظيمية

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول بأن الهيكل التدريجي هو عبارة عن نظام لترتيب أدوار القيادة و الانقياد *Système de répartition des rôles* بشكل تسلسلي بحيث يكون الدور الأول تابعا للثاني، بمعنى أن هذا الأخير يقود الأول، لكن الدور الثاني يتبع هو الآخر لدور ثالث، و تستمر السلسلة هكذا إلى أعلى الهرم التنظيمي (128).

و بالموازاة مع علاقات القيادة و الانقياد توجد نوعية أخرى من العلاقات و هي تلك التي تربط بين أدوار منفصلة عن بعضها سلطويا لكنها تشترك في أداء مهام معينة مما يفرض عليها تنسيق الجهود و التعاون فيما بينها.

النوع الأول من العلاقات يكتسي طبيعة سلطوية تتجسد في الأوامر الصادرة من أعلى إلى أسفل و في امتثال الجهات المأمورة للأوامر، و تكفل هذه العلاقة ممارسة التوجيه و الرقابة؛ أما النوع الثاني فهو عبارة عن علاقات وظيفية غايتها تسهيل التواصل و التعاون بين مختلف الوحدات النظامية و بما يكفل تنسيق الأعمال و المهام في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

نخلص من هذا كله إلى أن تحليل وضعية العمل يتطلب تحديد العلاقات المختلفة التي تربط مناصبا معينة بباقي المناصب و التمييز بين مختلف العلاقات للوصول من خلال ذلك إلى تحديد نطاق و سعة السلطات و المسؤوليات المخولة لكل منصب عمل، و مجال التعامل الذي تندرج ضمنه و تتفاعل في إطاره وضعيات العمل المختلفة.

## 2 - 3 - تنظيم العمل و ديناميكية المنظمات

تطرقنا لحد الآن إلى تنظيم العمل في بعده الرسمي فقط، دون التعرض إلى حقائق موضوعية مرتبطة بالحياة التنظيمية ارتباطا وثيقا و تتواجد بالموازاة مع المكونات الرسمية للمنظمة... و رغم ذلك لا نجد لها أي إشارة في المخططات الهيكلية و التصاميم التنظيمية و لا في الخطابات الرسمية للمسيرين، لذلك فهي تشكل الوجه الخفي للمنظمة.

إن التفاعل القوي و المستمر بين أفراد المنظمة يفرز بالضرورة مظاهر غير رسمية تتمثل بالخصوص في تعدد الانتماءات و الولاءات و تكاثر الجماعات اللارسمية نتيجة لذلك... و هي ذات تأثير كبير على مسار العمل في المنظمة و على النتائج و الانجازات النهائية.

و لفهم هذا الجانب الهام في التركيبة التنظيمية يتوجب علينا التعرض إلى موقع و مكانة العنصر البشري في المنظمة و طبيعة السلوك البشري فيها، لنخلص بعد ذلك إلى الحديث عن المظاهر اللارسمية و أسباب نشوئها و كيفية تأثيرها على سير المنظمة.

## 2 - 3 - 1 - العنصر البشري في المنظمة

يشكل العنصر البشري الدعامة الأساسية و الأهم لانجاز المهام و تحقيق الأهداف، و لا مناص حينئذ من تركيز الاهتمام على هذا العنصر بالخصوص بغية تنسيق العمل و توحيد الجهود، بالرغم مما يشوب ذلك من عوارض و معوقات بسبب تباين المواصفات الشخصية و تداخل المقومات السلوكية، بمعنى أن هذا التعامل ينصب على كل أفراد المنظمة بكل مزاياهم و عيوبهم، و احتياجاتهم و طموحاتهم، و بكل مؤهلاتهم و نقائصهم، مهما تعددت و اختلفت هذه المقومات.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة يفترض فهم سلوكيات الأفراد و تفاعلاتهم داخل الجماعات، و تبين دوافعهم للعمل و مأخذهم عليه... و نظرا لكل هذه الاعتبارات يتطلب التسيير الفعال للمورد البشري الاستفادة من إسهامات حقول معرفية كثيرة : الأرغونوميا، علم النفس، علم الاجتماع، و غيرها... فالتسيير البشري يعتبر أحد أعقد مجالات التسيير و أصعبها بحكم تعامله اليومي مع نفسيات، عقليات و طبائع شخصية متنوعة، ذات تأثير مباشر على سير العمل و نتائجه.

## 2 - 3 - 2 - المظاهر اللارسمية في المنظمة

نظرا لما ذكرناه أنفا، مضافا إليه حتمية التفاعل الاجتماعي في كل مجموعة بشرية، تبرز بالضرورة داخل كل منظمة و بشكل طبيعي و عفوي بعض المظاهر الخارجة عن نطاق الترتيبات الرسمية و التي يفضل البعض تسميتها بالوجه الخفي للمنظمة.

يأتي على رأس الدوافع الكامنة وراء انتماء الشخص أو ميله إلى جماعة أو مجموعات غير رسمية الرغبة في تحقيق بعض المصالح و المنافع المادية أو المهنية، و التي يصعب عليه - في إدراكه على الأقل - تحقيقها انفراديا، و كذلك الرغبة الطبيعية في الانتماء لما يخلق ذلك في نفس الشخص من أحاسيس بالأمان و التقويم و القوة.

تتجسد هذه الميول و التفاعلات في تشكل مجموعات و بروز قيادات و اعتماد أساليب اتصال غير رسمية، كل ذلك بالموازاة مع المظاهر الرسمية في المنظمة.

تتسبب هذه المظاهر في إحداث الكثير من المصاعب و المعوقات للمسار التسييري، أهمها: مقاومة التغيير، تنازع الأدوار و التشويش على الاتصال الرسمي بتشجيع الإشاعات أو تسريب المعلومات... و لا يخفى ما لهذه العوامل من تأثيرات بالغة على السير الحسن للعمل و على سلامة المناخ الاجتماعي.

### المطلب الثاني

### المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل

يتطلب العمل الجماعي تنظيما محكما يهدف إلى توحيد القوى، توزيع النشاط و ربط المهام مع بعضها ثم تنسيق المجموع في بوتقة واحدة للوصول إلى نتائج مشتركة.

فالتنظيم إذن - كما سبق أن أشرنا - يحدد موقع كل عضو في المسار العملي و العلاقات التي تنشأ بين هذه المواقع و توجه نشاطاتها.

H. إن كل عمل بشري منظم، من صناعة الأواني الطينية إلى إرسال شخص إلى القمر، كما يقول *Mintzberg* يجب أن يخضع لمطلبين أساسيين و متناقضين هما: تقسيم العمل بين مختلف المهام الواجب تنفيذها و تنسيق هذه المهام لإنجاز العمل<sup>(129)</sup>.

و حسب *Schein* التنظيم هو "تنسيق عقلائي لنشاطات عدد من الأشخاص في سبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة، بواسطة تقسيم العمل و الهيكلية التدرجية للسلطة و المسئوليات"<sup>(130)</sup>، و عليه فإن القضية الجوهرية في كل تنظيم هي تحويل التعددية إلى وحدة دون إلغاء التعددية، هذه العملية الجدلية يطلق عليها *Lorsch & Lawrence* إسم "التمييز - الدمج" *Différentiation - Intégration* : تمييز الوظائف و الأدوار عن بعضها مما يؤدي غالبا إلى نشوب علاقات تنازعية (بين المجموعات و الأفراد)، و هذا ما يتطلب بدوره إجراء عمليات إدماج بغية الحفاظ على التحكم في النزاعات و ضمان التناسق و الانسجام في التركيبة التنظيمية.

و عليه ستكون المحاور التي يتركب منها هذا المطلب كالتالي : تقسيم العمل (1)، الهيكلية التنظيمية (2) و أخيرا الظروف النفسية-الاجتماعية للعمل (3).

## 1 - تقسيم العمل

عند الحديث عن مفهوم تقسيم العمل تستوقفنا مشكلتان الأولى تتعلق بظهور و تطور فكرة التقسيم هذه أما الثانية فتتمثل في المواقف المتباينة من الأهمية المنسوبة لهذا المفهوم و تضارب الآراء حول حدود عمليات التقسيم.

### 1 - 1 - لمحة تاريخية عن مفهوم تقسيم العمل

ينسب مؤرخو الاقتصاد أبوة هذا المفهوم إلى آدم سميث<sup>(131)</sup> غير أن اقتفاء خطوات التطور التاريخي لتنظيم العمل يعود بنا إلى العصور القديمة حيث نلمس آثار الاهتمام بتبسيط العمل و تحضيره من خلال المكتشفات الأثرية (الأدوات المستخدمة قديما) و من خلال الانجازات الكبرى لدى المصريين و الفرس و الإغريق و الرومان، تلك الانجازات التي ما كان يمكن لها أن تتحقق لولا وجود ترتيب دقيق للعمل البشري.

و قد كان الجنرال و الفيلسوف اليوناني *Xenophon* سابقا إلى إثارة أهمية تقسيم العمل في مجال صناعة الأحذية العسكرية بحيث لا يقوم كل عامل إلا بعملية واحدة و بصفة دائمة.

و كذلك تعرض أفلاطون في كتاب الجمهورية إلى أهمية تقسيم العمل بقوله: "ننجز أكثر و بشكل أحسن عندما لا ينجز كل واحد منا إلا شيئا واحدا يكون من اختصاصه".

و يرى العلامة عبد الرحمن بن خلدون أن تقسيم العمل أمر فطري نابع من طبيعة التركيبة البشرية الفكرية و الفسيولوجية: "إن من حصلت له ملكة في صناعة فقل أن يجيد بعدها ملكة في أخرى... و السبب في ذلك: أن الملكات صفات للنفس و ألوان، فلا تزدحم دفعة. و من كان على الفطرة كان أسهل لقبول الملكات

H. Mintzberg : *Structures et Dynamiques des Organisations*, p.18. <sup>129</sup>

N. Tournois, *La Gestion des Ressources Humaines*, in *Panorama de la gestion* (Ouvrage collectif), Ed. Chihab/Ed. <sup>130</sup>

d'Organisation, 1997, p. 219.

G. Bernard, *Une Histoire des Théories du Management*, <http://www.bernardgirard.com/Management.pdf> <sup>131</sup>

و أحسن استعدادا لحصولها. فإذا تلونت النفس بالملكة الأخرى و خرجت عن الفطرة ضعف فيها الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة، فكان قبولها للملكة الأخرى أضعف. وهذا بين يشهد له الوجود" (132).

و خلف الرسام و المعمارى *Leonard De Vinci* في نهاية القرون الوسطى بعض الكتابات التي ضمنها أفكارا ثمينة حول التنظيم العقلاني للعمل دعا فيها بالخصوص إلى تفكيك العمل إلى حركات مهنية و خصص لكل حركة رمزا مميزا.

و تتابع المفكرون عقب ذلك يبرزون أهمية تقسيم العمل و كفاءاته: نذكر على سبيل المثال هيوم *Hume* ، بكاريا *Beccaria* ، برنار دي ماندفيل *B. De Mandeville* و غيرهم.

أما مصطلح "تقسيم العمل" فقد استعمل لأول مرة، حسب *G. Bernard* ، من طرف *B. De Mandeville* في نصوص حررها في النصف الأول من القرن الثامن عشر حيث أشاد بهذا التقسيم بقوله "عندما نقسم و نستمر في تقسيم أشغال مصلحة كبيرة إلى عدة أجزاء صغيرة، يمكننا أن نجعل عمل كل واحد أكثر وضوحا و تأكيدا، بحيث بمجرد أن يعتاد عليه يصبح من المستحيل أن يخطيء فيه" (133).

و يعود الفضل بطبيعة الحال في إثراء هذا المفهوم و إبراز مزاياه الاقتصادية و الاجتماعية إلى آدم سميث، ممهدا بذلك الطريق أمام منظري إدارة الأعمال لطرحة في قالب علمي تنظيمي.

و يتوجب علينا هنا التمييز ابتداء بين التقسيم الاجتماعي و التقسيم التقني للعمل :

✓ في التقسيم الاجتماعي للعمل يتخصص كل واحد في صناعة منتج معين، كأن يقوم واحد بزراعة الحبوب و آخر بإقامة مطحنة و آخر يتخصص في الخبازة و هكذا، بحيث يتسنى لكل واحد من هؤلاء بيع منتوجه للآخرين، و بذلك تتكامل جهود المجتمع في تلبية الاحتياجات اللازمة للجماعة.

و يأخذ التقسيم الاجتماعي للعمل عدة أشكال بحيث تخصص بعض الأعمال لجنس معين دون الآخر أو لفئة اجتماعية دون الفئات الأخرى...

✓ أما في التقسيم التقني للعمل فإن العامل لا يقوم إلا بمهمة أو عملية واحدة على المنتج بحيث لا يكون في مقدوره بيع نتيجة عمله.

## 1 - 2 - التقسيم الأفقي و التقسيم العمودي للعمل

لا يخرج نطاق التقسيم التقني للعمل عن بعدين اثنين أحدهما أفقي يتوزع العمل بموجبه في أجزاء صغيرة أو أولية على مجموعة من العمال بحيث يتولى كل عامل جزءا واحدا من العمل، و الآخر عمودي يتعلق الأمر فيه بالتمييز بين من يخطط و ينظم و يوجه ثم يراقب و بين من يتكفل بالتنفيذ فقط.

<sup>132</sup> عبد الرحمن بن خلدون : المقدمة، دار الفكر، بيروت، 2004، ص 422.

<sup>133</sup> Fable 2, p.267.



## 1 - 2 - 1 - التقسيم الأفقي للعمل

هو الشكل المهيمن لتنظيم العمل في كل التنظيمات بل في كل النشاطات الإنسانية، يتولى فيه كل عامل القيام بمهمة معينة أو عدد محدود من المهام لا يتجاوزها، و قد عرف هذا التقسيم منذ وقت مبكر سواء على مستوى المجتمع أو في المنظمات (الجيش - المؤسسات الدينية - الورشات و غيرها).

ويشير *A.C. Filley* في هذا الصدد إلى أن العمل في الصناعات النسيجية الإنجليزية في القرن العاشر كان مقسما إلى عدة عمليات : إعداد الخيوط *Filage*، الحياكة *Tissage*، الصباغة *Teinture* و الطباعة *Impression*<sup>(134)</sup>.

و ما يبرر هذا التقسيم ليس فقط زيادة الإنتاجية بل يضمن كذلك تحكما كبيرا في أداء العمل و سرعة تعلمه و التفوق في تنفيذه، أما القيام بعدة أعمال متباينة فإنه غالبا ما يحد من فعالية العامل و يعيق قدرته على التحكم في هذه الأعمال.

## 1 - 2 - 2 - التقسيم العمودي للعمل

يفضل هذا النوع من التقسيم بين الجهاز الإداري و جهاز التنفيذ من خلال تخصيص كل جهة في دور أو أدوار معينة و جعلها حكرا عليها دون الأخرى؛ ففي ظل التقسيم العمودي المعمق للعمل لا يحق للعامل المنفذ إبداء الرأي أو مناقشة الأوامر و لا حتى اتخاذ أي مبادرة، بل يتلخص دوره في الامتثال للتعليمات و تنفيذها بصرامة متناهية.

و لعل أهم ما يبرر هذا التقسيم هو كون الأعمال التنفيذية - لاسيما إذا كانت تخضع لتقسيم أفقي - تحتاج إلى ما يربط بينها في شكل تنسيق للجهود، و لا يمكن لهذا التنسيق إلا أن يأتي من جهة أعلى رتبة عن طاقم التنفيذ، يضاف إلى ذلك تباين المستوى العلمي و المعرفي الذي يفترض تخصص القيادة في الأعمال التي تتطلب قدرة على التفكير و التصميم و التوجيه بينما لا يتطلب العمل التنفيذي كل ذلك.

## 1 - 3 - تقسيم العمل: المزايا و المؤاخذات

اهتم المنظرون منذ وقت مبكر بإبراز مزايا و مبررات تقسيم العمل، و قد اعتبره الكثير منهم ضرورة اجتماعية ملحة بله فطرة إنسانية لا محيد عنها.

و في هذا الصدد برر *De Mandeville* إشداته بهذا التقسيم بالسببين التاليين :

- تقسيم العمل يسمح بانجاز الكثير من الأشياء باستعمال أبسط الذكاء.
- التخصص يشحذ و يطور التقنيات<sup>(135)</sup>.

و كذلك أشاد به آدم سميث بحماسة كبيرة مبرزا مزايا اعتماد هذا التنظيم في مثال شهير يتعلق بتحليل معمل الدبابيس، و هو مثال يقول *Girard Bernard* أنه اقتبسه عن موسوعة *Diderot & D'Alembert* :<sup>(136)</sup>

H. Mintzberg : *Structures et Dynamiques des Organisations*, p. 88. <sup>134</sup>

G. Bernard نفس المرجع <sup>135</sup>

ينقسم العمل إلى 18 عملية بسيطة مما يسمح للعمال بإنتاج 48.000 دبوس يوميا و هو ما يعادل 4.800 دبوس لكل عامل بينما لا يتجاوز الإنتاج اليومي لكل عامل 20 دبوسا عندما يقوم بتنفيذ كل العمليات منفردا<sup>(137)</sup>.

هذه الإنتاجية المرتفعة يفسرها سميث بالاقتصاد في الوقت الذي يتحقق بفضل تقسيم العمل: "عادة يضيع العامل بعض الوقت أثناء انتقاله من عمل لآخر.."، و كذلك بالمهارات التي يكتسبها الشخص بسبب تنفيذ هذه لمهام بسيطة و سهلة.

و يضيف آدم سميث ميزة أخرى على تقسيم العمل تتمثل في خلق الظروف الملائمة للابتكار: "يعود الفضل أصالة إلى تقسيم العمل في ابتكار كل هذه الآلات التي تمكن من اختصار و تسهيل العمل"، و يؤكد سميث أطروحته هذه بقوله: "يظهر أن التحسينات الكبرى للقوة الإنتاجية للعمل... مردها إلى تقسيم العمل".

مائة سنة بعد ذلك يقوم كارل ماركس بزيارة لمعمل الدبايبس حيث لاحظ أن الإنتاجية تضاعفت ثلاثين ضعفا، و مع تأكيده للأسباب التي ذكرها سميث لاسيما تقسيم العمل، أضاف إليها سببين آخرين هما الاقتصاد السلمي و التنظيم العلمي للمسار الإنتاجي<sup>(138)</sup>.

و يلاحظ *Girard Bernard* أن معظم اقتصاديي القرن التاسع عشر وضعوا تقسيم العمل، بشكل أو بآخر، في الموقع المركزي من أطروحاتهم.

هذه الأعمال مهدت الطريق أمام رواد علم الإدارة الذين اعتبروا تقسيم العمل بمثابة الأرضية الأساسية لكل بناء تنظيمي، و لم يكن بمقدور النظرية الكلاسيكية للتنظيم تجاهل مبدأ تقسيم العمل أو التفاوضي عن أهميته، بل اعتبر كل من فريدريك تايلور و هنري فايول تقسيم العمل مبدأ جوهريا في أنظمتها الإدارية... و قد أدى تطبيق أفكار تايلور إلى تفكيك الحركات و تقنين المهام وصولا إلى هيكل العمل بشكل دقيق و مجزأ إلى أقصى حد.

و رأى فايول من جهته أن تقسيم العمل يندرج ضمن النظام الطبيعي حيث نلاحظ ذلك في عالم الحيوان و في المجتمعات البشرية... إن تقسيم العمل يمكن من إنتاج أكثر و أحسن بنفس المجهود، كما يسمح بتقليص عدد الأشياء التي ينصب عليها الاهتمام و الجهد<sup>(139)</sup>.

و خلافا لآدم سميث الذي يرى ضرورة توسيع نطاق تقسيم العمل إلى أقصى حد ممكن لكون تعميق التقسيم يضمن نموا موازيا للقدرة الإنتاجية للعمل، لاحظ كارل ماركس أن تقسيم العمل يشكل ضمورا *Rabougrissement* للجسم و الفكر معا و يؤدي إلى استلاب العامل: "ليس العمل وحده هو الذي يقسم و يجزأ و يوزع بين عدد من الأفراد، و إنما الإنسان نفسه هو الذي يجزأ و يحول بنيويا إلى نابض آلي لعملية خصوصية..."<sup>(140)</sup>.

هذا و قد أثبتت الدراسات الحديثة أن لتقسيم العمل مستوى معين من رفع الأداء كحد أقصى تميل المرودية بعده إلى التناقص.

<sup>136</sup> تضمنت موسوعة Diderot & D'Alembert تحليلا و وصفا لإنتاج الدبايبس في نص يلخص ما كتبه المهندس Jean Perrouet *Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle, en Normandie*, publiée à Paris en 1740.

<sup>137</sup> A. Smith, *Essai sur la nature et les causes de la richesse des nations*

<sup>138</sup> P. Lorino, *L'économiste et le manager*, ENAG/Éditions, 1991, p. 91-92.

<sup>139</sup> H. Fayol : *Administration industrielle et générale*, 1990, p. 33.

<sup>140</sup> كارل ماركس: *رأس المال*، الفرع 4، المانفكتورا.

- و يمكن تلخيص أهم الآثار السلبية المترتبة عن المبالغة في تقسيم العمل في النقاط التالية :
- ✓ معاملة الفرد كآلة بإخضاعه لنظام "الإشارة - الاستجابة"؛
- ✓ انخفاض مؤهلات العامل *La Déqualification* ؛
- ✓ تردي مستوى الرضا عن العمل و بروز مظاهر ذلك في شكل مقاومات، إرهاق، عدوانية و ارتفاع نسب التغيب و الترك الإرادي و النهائي للعمل؛
- ✓ جهل العامل بالهدف النهائي للنشاط المهني؛
- ✓ انعدام أي هامش للحكم الشخصي للعامل على نوعية المواد المستعملة أو طرق استعمالها<sup>(141)</sup>.

هذه العوامل أدت إلى بروز اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تدعو إلى إعادة تجميع المهام و تقليص دائرة تقسيم العمل (و هو ما سنتعرض له بشيء من التفصيل عند حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي).

و على العموم، و مهما اختلفت المواقف كما سبق أن أشرنا، يبقى تقسيم العمل مرتكزا أساسيا للتنظيم، تفرضه طبيعة العمل الجماعي، بينما يستمر التساؤل عن حدود هذا التقسيم و ضوابطه تجنباً للسلبات المذكورة.

## 2- الهيكلة التنظيمية

إن وحدة الهدف تقتضي توحيد المسارات و تنسيق الجهود، و المنظمة باعتبارها تركيبة بشرية تصبو إلى تحقيق أهداف مشتركة، يتوجب عليها هيكلة مكوناتها البشرية و المادية من خلال تحديد مواقع مختلف المناصب و تحديد اتجاهات العلاقات، و قد أشرنا إلى ذلك في فقرة سابقة من هذا البحث.

و على هذا الأساس يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه المخطط الذي يصف العلاقات بين مختلف المصالح و الروابط التدرجية بين رؤساء مختلف المستويات و مرؤوسهم.

بيد أن هذا التعريف يضيق كثيرا من نطاق الهيكلة التنظيمية كونه يهمل الكثير من العناصر التنظيمية المهمة كأنظمة الاتصال و أنظمة التسيير المختلفة (تحديد الأهداف، الرقابة، إلخ.)، و هي كلها عناصر تدرج لزوما في تعريف الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يقودنا إلى الحديث عن "ترتيب العناصر المكونة للمنظمة"<sup>(142)</sup>

و أشمل من ذلك ما أورده *P. Drucker* في قوله أن الهيكل التنظيمي يشمل "كل الوسائل الموجهة لإنجاز أهداف المنظمة"<sup>(143)</sup>، أو ما ساقه *J. Child* القائل أنه مجموع "العوامل الهادفة إلى تعديل سلوك أعضاء المنظمة"<sup>(144)</sup>.

هذه التعاريف الأخيرة وسعت مفهوم الهيكل التنظيمي بحيث أدرجت فيه كل ما له تأثير على أداء المنظمة و على روابط التعاون و التضامن بين الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي (المظاهر الرمزية، الثقافية ... إلخ).

<sup>141</sup> A. Mucchielli, *Etude des postes de travail*, p. 20

<sup>142</sup> P. Tabatoni & P. Jarniou : *Les Systèmes de Gestion, Politiques et Structures*, Paris, PUF, 1975.

<sup>143</sup> P. Drucker , *La nouvelle politique de la direction des entreprises* , Paris, Editions d'organisation 1975.

<sup>144</sup> J. Child , *Organization : a guide to problems and practice*, Harper & Row, 1977.

## 2 - 1 - المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمية

يعتبر *H. Fayol* أول من صاغ مبادئ التنظيم بطريقة منهجية و منظمة، و لئن كان ما كتبه قد مضى عليه قرابة القرن من الزمن فإن الكثير من المبادئ الأربعة عشر التي أوردتها في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" لا يزال محافظا على مصداقيته.

و لسنا هنا بصدد سرد المبادئ المذكورة بشكل مفصل و إنما سنقتصر على إيراد أهم المبادئ التي تركز عليها عملية الهيكل التنظيمية.

### (أ) مبدأ التفويض

التفويض هو تنازل الرئيس لأحد أو لبعض مرؤوسيه عن جزء من السلطات و الصلاحيات المخولة له أصلا و تحميلهم شطرا من مسؤولياته مما يتيح له التفرغ لبعض المهام الأساسية أو الأكثر أهمية في نظره.

و يشكل تفويض السلطات و المسؤوليات ضرورة ملحة لضمان فعالية المنظمة و حسن سير مهامها، و على أساس عملية التفويض تتفرع المصالح و الوحدات و تتشعب المناصب و المهام، الأمر الذي ينبثق عنه تصميم شامل لهياكل المنظمة.

و تتميز الهياكل فيما بينها بحسب درجة التفويض بحيث يتمخض عن سياسة التمرکز (تقليص نطاق التفويض) هيكلا تنظيميا مسطحا أي ذي مستويات تدرجية قليلة، خلافا لسياسة اللاتمرکز التي تؤدي إلى إيجاد هياكل متعددة المستويات التدرجية.

### (ب) مبدأ تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام

إن مما يستوجب وجود مستويات تنظيمية متعددة و يبرره هو محدودية نطاق الإشراف و القدرة على التكفل بالمهام و المسؤوليات لدى كل مركز أو وحدة تنظيمية.

إن عدد الأفراد الذين يمكن لكل مسير الإشراف عليهم محدود بالضرورة و كذلك الأمر بالنسبة لحجم المهام التي يمكن لأي فرد أو جماعة أو وحدة تنظيمية مباشرتها أو التكفل بها، و هو ما يفرض بالتالي تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام بشكل عقلائي و موضوعي.

و تختلف هذه المحدودية باختلاف الوضعيات المهنية، و عليه لا يمكن تحديد عدد معين من الأفراد أو حجم من المهام و تعميم ذلك كقاعدة شاملة كما حاول بعض المنظرين و المهتمين بقضايا التنظيم الذين اقترحوا عدد أربعة في المستويات التنظيمية العليا و بين 8 و 15 في المستويات الدنيا<sup>(145)</sup>؛ أو الذين حددوا عدد المرؤوسين الذين يمكن لكل إطار الإشراف عليهم ما بين عشرين إلى ثلاثين شخصا<sup>(146)</sup>.

<sup>145</sup> H. Koontz & C. O' Donnell, *Management : Principes et méthodes de gestion*, Mc Graw Hill, 1980, P. 199.

Urwick Lyndall, *Axioms of organisation*, Public Administration Magazine, London, Oct 1955, P. 348-349.

<sup>146</sup> Koontz & O'Donnell, op. cit. P. 199.

### (ج) مبدأ تكافؤ السلطات و المسؤوليات

أشرنا في المطلب السابق إلى ارتباط السلطة و المسؤولية و توافقهما الطردي، بحيث كلما زادت المسؤوليات تطلب ذلك زيادة قدر مناسب من السلطات، و أنه يستحيل تحمل أية مسؤولية مهما قلت أهميتها دون أن يواكب ذلك هامشا من السلطة.

يضمن هذا التكافؤ التنفيذ الجيد و الفعال للمهام و النشاطات إذ يمكن المعنيين من تجاوز العوائق التي قد تعترض نشاطاتهم، إضافة إلى ما يعكس عن التوزيع العادل للأدوار و المكنات من مناخ اجتماعي سليم و ملائم.

### (د) مبدأ تجميع الأنشطة و التنسيق

يشكل تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية (أقسام، مصالح، فروع ...) و ربط هذه الوحدات فيما بينها بما يضمن تفاعلها و تنسيق مهامها، يشكل الخطوة الأساسية و الأهم في العملية التنظيمية، لأن السير الحسن لأي منظمة يتطلب تنسيق كافة المهام في إطار اندماج و توافق اجتماعيين شاملين لكل الفاعلين، و ذلك بالنظر إلى الهدف المحدد، إلى طبيعة النشاط المزمع إنجازها و إلى الإمكانيات و الوسائل المتوفرة.

و حتى يضمن أي هيكل تنظيمي درجة عالية من التنسيق الفعال لابد له من أن يرتقي إلى مستوى إحداث الانسجام و التوافق الكاملين بين مختلف أجزائه و ليس فقط تركيب هذه الأخيرة ضمن ترتيب تجاوري *Juxtaposition* أو موضوعة شكلية، و ذلك على اعتبار أن المنظمة ليست مجرد تراكم هيكلي للوحدات و إنما تشكل نظاما من العناصر المترابطة و المتداخلة مما يطرح مسألة البحث عن كيفية تفعيل هذا الارتباط أي جعل عملية التفاعل في خدمة أهداف المنظمة.

و الأسس التي يقوم عليها تجميع الأنشطة تختلف باختلاف المنشآت و تباين الاعتبارات الأساسية المتمثلة في الأهداف، و الحجم، و طبيعة النشاط، و الانتشار الجغرافي و غيرها مما سنتناوله في الفقرة الموالية.

- و عموما يمكن تحديد هذه الأسس في الأشكال التالية :
- التجميع على أساس المواقع الجغرافية ؛
  - التجميع على أساس السلع ؛
  - التجميع على أساس المسارات الإنتاجية ؛
  - التجميع على أساس العملاء أو الزبائن ؛
  - التجميع على أساس الوظائف .

### 2 - 2 - العوامل الموقفية للهيكلة التنظيمية

أمام عجز النظريات التقليدية عن صياغة منهجية موضوعية للتصميم التنظيمي و عدم قدرتها على تأكيد المبادئ الشاملة التي طرحتها في إطار توجهاتها المتبينة لنظام "الطريقة الوحيدة المثلى" *One Best Way*، و بفعل التطورات الهامة و التحولات العميقة التي واكبت مسيرة منشآت الأعمال لاسيما عقب الثلاثين سنة الرعدة؛ تبين أنه لا وجود للهيكلة المثالية و لا للتنظيم المعياري، مما دفع العديد من المنظرين إلى البحث عن العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية.

في هذا السياق برزت عدة نظريات أطلق عليها اسم النظريات الموقفية *Les Théories contingentes* و التي حاولت ربط الهيكل التنظيمية ببعض العوامل التي أهملتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم.

و قد ركزت كل نظرية على أحد هذه العوامل أو بعضها، كما سنبينه بشيء من التفصيل خلال تطرقنا لتطور مناهج التنظيم في المبحث القادم، غير أن *H. Mintzberg* بذل جهدا معتبرا في الجمع بين هذه العوامل و إعطاء حوصلة لكل تلك النظريات في القسم الثالث من كتابه : *" Structure et dynamique des organisations"* حيث أورد العوامل الموقفية للتنظيم على النحو التالي<sup>(148)</sup>:

### (أ) السن و الحجم

علاقة الهيكل التنظيمي بسن المنظمة و حجمها يبرز من خلال التأكيدات التالية :

- كلما كانت المنظمة قديمة (مُسِنَّة) كلما كان سلوكها أكثر انضباطا و رسمية *Formalisé* .
- كلما كانت المنظمة كبيرة كلما كان سلوكها كذلك منضبطا و رسميا .
- كلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما كان هيكلها التنظيمي دقيقا و متشعبا، و كلما كانت مهامها أكثر تخصصا كلما كانت وحداتها متميزة و تركيبها الإدارية متطورة، و بذلك فإن هيكل المنظمة يعكس سنّها.

### (ب) النظام التقني

- يتعلق النظام التقني بالإجراءات المعتمدة على مستوى مركز العمليات لإنتاج السلع و الخدمات.
- كلما كان النظام التقني محددا بدقة، أي كلما كانت مراقبة عمل مشغلي الآلات كبيرة، كلما كان العمل التنفيذي منضبطا و هيكل مركز العمليات بيروقراطيا.
  - و كلما كان النظام التقني معقدا، كلما كانت وظائف الدعم اللوجستي أكثر تأهيلا و تطورا.
  - إن أتمتة مركز العمليات تحول الهيكل الإداري من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي.

### (ج) المحيط

- المحيط الديناميكي يتطلب هيكل عضويا بينما يتطلب المحيط المعقد هيكل لامركزيا .
- المنظمة ذات الأسواق المتنوعة تميل إلى تقسيم الوحدات المنظمة على أساس الأسواق إلى أقسام.
- العدوانية القسوى للمحيط تدفع المنظمة إلى تركيز هيكلها التنظيمي مؤقتا.

## د) السلطة

- عندما تكون الرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة قوية، يكون هيكل المنظمة مركزيا و مضبوطا.
- التحالف الخارجي يخلق في المنظمة تحالفا داخليا مُسيّسا، و العكس كذلك.

## هـ) الإستراتيجية

إضافة إلى العوامل السالفة التي أكدها مانتربرغ، تشكّل إستراتيجية المنظمة كذلك محدّدًا أساسيا للهيكّل التنظيمي و هو ما أكدّه A. Chandler في كتابه *Stratégie et structure de l'entreprise* الصادر سنة 1982 حيث أبرز العلاقة الوثيقة بين تطوّر إستراتيجية المنظمة و تطوّر هيكلها التنظيمي، كما سنبينه بشيء من التفصيل في موضعه من المبحث التالي.

## 2 - 3- الهيكل التنظيمي و نجاعة المنظمة

اهتمّ Michel Kalika كثيرا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و النجاعة، ففي مقارنته بين تجربتي *Seb* و *Moulinex*، توصل، هو و آخرون، إلى نتيجة مفادها أن "النجاعة تتبع الإستراتيجية شريطة عدم إغفال الهياكل" (149).

و في دراسات أخرى له (150) يستخلص أن هيكل المنظمة يتضمن ستة عناصر أساسية (الشكل، التوحيد، الضبط، اللامركزية، التخطيط و الرقابة)، و لا يمكن اعتبار أي عنصر بمفرده عاملا حاسما لنمو نجاعات المؤسسة بل ينبغي أخذ كل العناصر في الحسبان حتى يتسنى التوفيق بين الهيكل و السياق، و في هذا الصدد يتبنى Kalika وجهة النظر الموقفية حيث يعتبر الهيكل بحد ذاته أحد العناصر المؤثرة على نجاعة المؤسسة، و قد استحوذت هذه المقاربة على اهتمام معظم الباحثين الذين تعرضوا لدراسة العلاقة بين الهيكل و النجاعة أمثال: *Joan Woodward, Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch, Pradip Khandwalla* ...

فخلافًا للمقاربة العقلانية التي تقصر تحقيق النجاعة على نمط تنظيمي واحد (أسطورة الطريقة الوحيدة المثلى "Mythe du "one best way") فإن المقاربة الموقفية تؤكد على وجود عدة أنواع ممكنة من التنظيمات، و اختيار أحسن تنظيم يرتبط بأحد أو عدة متغيرات تسمى بالمتغيرات الموقفية.

## المطلب الثالث

## دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية

يتضح مما سبق أن مدار التنظيم على مناصب العمل باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبية التنظيمية، و أنه أيا كان نمط التنظيم أو شكل الهيكل المعتمدين يظل منصب العمل هو منطلق العملية التنظيمية و مرتكزها الأساسي.

Kalika et al., "Les Systèmes de Gestion", p. 49. <sup>149</sup>

Kalika M., " L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie ? ", Revue Française de Gestion n° 50, 1985. <sup>150</sup>

-----, " Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances", Economica 1988.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على مناصب العمل و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي، و من ثم تعتبر دراسة مناصب العمل ضرورة لا غنى عنها و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات الوظيفية.

و عليه نقترح تخصيص هذا المطلب لتناول علاقة دراسة مناصب العمل بالحركية التنظيمية من خلال تحديد ماهية منصب العمل (1) ثم مفهوم و استخدامات دراسة مناصب العمل (2) و أخيرا تحديد مكانة و دور دراسة مناصب في الحركة التنظيمية (3).

## 1- ماهية مناصب العمل و مواصفاتها

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن منصب العمل لنستخلص من خلالها العناصر الأساسية المكونة للمنصب و نتبع ذلك بتحديد أهم مواصفات مناصب العمل.

### 1-1- تعريف منصب العمل

المنصب *Le Poste* كلمة ذات أصل عسكري تعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة<sup>(151)</sup> أو هو - على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي *R. Mucchielli* - وظيفة محددة تندرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة<sup>(152)</sup>.

المنصب إذن هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، و يتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات معينة (ما يجب فعله، متى، كيف...) و في موقع خاص<sup>(153)</sup>.

و في المادة 99 من القانون الأساسي العام للعامل (القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 غشت 1978): "إن منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها".

و يعرف المنصب أيضا أنه "مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما و لها صفة التكرار و صفة التماثل و تحتاج إلى تجانس في المعارف و المهارات"<sup>(154)</sup>.

و قد عرف *M. Aumage* منصب العمل بقوله: "هو موضع يندرج في هيكل مصمم و مهيا لإنجاز مجموعة محددة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان"<sup>(155)</sup>.

على ضوء ما تقدّم من تعاريف يمكننا استخلاص العناصر الأساسية المكونة لمنصب العمل: العامل، المهام، الموقع، الروابط.

<sup>151</sup> Dictionnaire de l'Académie Française - 5<sup>ème</sup> édition - 1798, P. 2481-2482.

<sup>152</sup> R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 3.

<sup>153</sup> Op. Cit.

<sup>154</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الاقليمي للدول العربية : تصنيف و توصيف الوظائف، إصدار أبريل 1998.

<sup>155</sup> Maurice Aumage, *Optimisez vos Processus Administratifs*, Ed. d'organisation, 2004, p. 50.



### 1-1-1- العامل

لكل فرد في المنظمة موقع عمل محدد يقوم فيه و من خلاله بأداء دور معين (واجبات) مقابل حصوله على مكانة معينة (حقوق و امتيازات)، و عليه يتداخل المنصب و العامل بحيث يصبح كل فرد يشكل بنفسه منصبا معينًا.

هذه الملاحظة ليست على إطلاقها بمعنى أنه ليس من المستساغ اعتبار كل منصب حكر على شاغله أو القول بأنه يوجد من المناصب بقدر ما يوجد من العمال في المنظمة<sup>(156)</sup>، هذا القول ليس صحيحا على إطلاقه لأن هناك مناصب عمل يتعاقب عليها أكثر من عامل لاسيما المناصب التنفيذية.

يبقى أن تحديد حقل نشاط كل منصب يتم في وضعية معينة من خلال ما يقوم به شخص معين من أدوار و مهام، و عليه فإن الارتباط المذكور نسبي، بمعنى أن كل شخص يجسد منصبا محددًا في لحظة معينة.

و لا يؤثر تماثل الأدوار و تشابه المهام في الملاحظات التي أسلفناها، إذ بالإمكان أن يقوم عدد من الأفراد بنفس المهام و في نفس الوقت، في هذه لحالة يشكل كل فرد منصب عمل سواء ارتبط أو لم يرتبط بباقي المناصب.

### 1-1-2- الموقع

يقصد به الحيز الجغرافي الذي يشغله كل عامل (المكتب، الورشة، المتجر...)، و قد ارتبطت مناصب العمل بالمواقع بسبب طبيعة الأنشطة المهنية و طرق أدائها منذ القدم، و لا يضر ذلك أن تتعدد مواقع العمل بالنسبة للفرد الواحد.

غير أن التحولات الراهنة، كما سنرى ذلك لاحقًا، أحدثت أنماط عمل تستغني عن الموقع أو لا تجبر العامل على التزام موقع معين ( *TéléTravail, Travail mobile...* ).

### 1-1-3- المهام

هي الواجبات الخصوصية المنوطة بكل فرد و تتمثل في أجزاء العمل التي يمكن تمييزها أو إدراكها و وصفها بشكل دقيق.

هي إذن عملية أو عدد من العمليات التي تتطلب جهدا فكريا و/أو عضليا من أجل تحقيق هدف جزئي معين أو إنجاز نتيجة محددة تدرج ضمن مجموعة مترابطة من النتائج الفرعية.

و عرّفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات المهمة بقولها: "هي وحدة نشاط العمل التي تشكل جزءا من الواجب، و هي واحدة من عمليات العمل التي تمثل خطوة منطقية و ضرورية في أداء الواجب".

و قد تطلق عبارة المهام على الأهداف أو النتائج التي يصبو شاغل المنصب إلى تحقيقها... كما تطلق على جزء من مسار العمل أو بعض أجزائه، و لا تعارض في ذلك على اعتبار أنه يفترض تشكيل منصب العمل و تحديد عملياته أو إجراءاته بالنظر إلى أهدافه، فهناك إذن ارتباطا تصوريا وثيقا بين الإجراءات و الأهداف في نطاق المنصب.

<sup>156</sup> إلا إذا تعلق الأمر بالمناصب الميزانية Postes budgétaires حينئذ يصح القول بأن كل عامل يشغل منصبا ميزانيا.

## 1-1-4- الروابط

ترتبط المناصب بعضها ببعض و تشكل هذه الروابط شرايين تدفق الحياة بالنسبة للمنظمة، إذ بدونها تكون المنظمة عبارة عن جثة هامدة، فما يحرك إذن كل وحدات المنظمة و يخلق الحركة و النشاط في هياكلها هو ما يتدفق بين مناصبها من عوامل التنسيق و التعاون و الرقابة. و الروابط الكامنة بين مناصب العمل ذات وجهين هما الروابط الوظيفية و الروابط التدرجية أو السلطوية:

- الروابط الوظيفية: تتعلق بالاستشارات و دعائم تنسيق المهام بين الوحدات المختلفة؛
- الروابط التدرجية: تتعلق بممارسة القيادة من خلال إصدار الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل و إرسال العروض و التقارير قي الاتجاه المعاكس.

## 1-2-2- مواصفات مناصب العمل

يتشكل منصب العمل من اندماج مجموعة عناصر: الفرد، الوسائل، المهام و الظروف، و ارتباطها التام بما يحيل المنصب إلى عالم مصغر (*Un micro univers*) كما يسميه R. Mucchielli<sup>(157)</sup>، عالم يصعب تناوله أو إدراك ملامساته الذاتية، و لعل الوحيد القادر على معرفة ذلك هو شاغل المنصب، لأنه في تداخله بتلك العناصر و اعتياده عليها تنمو أجواء خاصة و فريدة، أجواء تخلقها شخصية العامل بالدرجة الأولى مضافا إليها خصوصيات باقي العوامل، لذلك يمكننا تحديد المواصفات الرئيسة لمنصب العمل في التفاعل الكائن بين العامل و المنصب (1-2-1) و في الوحدة العضوية التي تتدمج ضمنها كل عناصر المنصب (1-2-2) إذ بدون هاتين الخاصتين يصعب علينا تصور منصب عمل فاعل و متحرك.

## 1-2-1- التفاعل بين العامل و منصب العمل

يحدث دوما تأثير متبادل بين العامل و منصب العمل الذي يشغله بحيث يصعب كل منهما الآخر بميزات خاصة: العامل يشكل سمات المنصب و يضيف عليه تمثلات خاصة، و المنصب بدوره يصيغ سلوكيات و مواقف و نفسية العامل و يوجه اهتماماته و انشغالاته.

و تتحدد درجة اندماج العامل في عمله بمدى قدرته على التحكم في مقتضيات العمل و سيطرته على العناصر المكوّنة لمنصب العمل لاسيما الآلة، بينما يؤدي غياب ذلك إلى تحوّل الإنسان إلى مجرد أداة بله إلى خادم للآلة، و هو ما يترتب عنه فقدان القيمة الذاتية لدى العامل *L'Avilissement*.

هذا التفاعل و الارتباط بين العامل و المنصب دفع المختصين منذ بدايات التفكير في تحليل مناصب العمل إلى تحديد مواصفات و متطلبات منصب العمل *Profils de Poste* من خلال ما يتمتع به شاغل المنصب من مؤهلات، و هو ما أدى بالتالي إلى نوع من التداخل الانعكاسي بحيث أصبحت متطلبات المنصب تتحدد بمؤهلات شاغله و في ذات الوقت يشترط في شاغل المنصب الحالي أو الاحتمالي حيازة مؤهلات تحدد المتطلبات السالف ذكرها؛ و هو ما يضعنا أمام معضلة يصعب تداركها، و لنا عودة في القسم الثاني إلى هذا الموضوع في سياق الحديث عن نقائص و عيوب المناهج التقليدية لتحليل مناصب العمل.

## 1-2-2- منصب العمل كوحدة عضوية

إن شغل منصب معين و إنجاز المهام المنوطة به في ظروف مرضية و في حالة من التفاعل الايجابي يؤدي إلى اندماج الفرد مع مكونات المنصب بما يخلق وحدة عضوية بين مختلف عناصر المنصب، لتشكل بالتالي جسما موحدا و مترابطا.

تنشأ هذه الوحدة تدريجيا عن طريق الاعتياد و الإيلاف الناجم عن تكرار نفس العمل مدة من الزمن و التمرس فيه، و تتجلى في تجاوب العامل مع مكونات وضعية العمل، بحيث يصبح صوت الآلة و وتيرتها و الملابس المحيطة بالعمل بمثابة لغة خصوصية و رمزية يدركها العامل و يستجيب لها بطريقة آلية، تماما كما يتجاوب السائق مع السيارة التي يقودها و الفارس مع حصانه و المدرس مع تلاميذه و أجواء تدريسه...

إن علاقة العامل بالآلة أو الأداة في منصب العمل، كما أشار *R. Mucchielli*، تختلف عن علاقة غيره بهما، فعلاقة السائق بالسيارة ليست هي علاقة الميكانيكي بها نظرا لاختلاف دعائم و مركبات وضعية العمل بين كل منهما، و بالتالي فإن الوحدة العضوية التي أشرنا إليها لا تركز فقط على المظاهر المادية و الإجرائية للعمل بل و بدرجة أكبر على المظاهر و المرتكزات النفسية و العاطفية<sup>(158)</sup>.

## 2- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها

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

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

كما نشير أيضا إلى أننا نفضل استخدام عبارة دراسة مناصب العمل - في المرحلة الأولى من الدراسة - اقتداء بالأستاذ *Mucchielli* لكونها تسمية شاملة تنطبق على مختلف التعابير المشار إليها و تستوعبها، غير أنها تتدرج في نطاق التصور التقليدي مما يستدعي تجاوزها في مرحلة لاحقة من البحث في سياق التركيز على التصور الحديث.

و فيما يلي استعراض لمختلف مفاهيم دراسة مناصب العمل و لمحة موجزة عن تطور هذه المفاهيم (1-2) ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لدراسة مناصب العمل (2-2).

## 1-2- تعريف دراسة مناصب العمل

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

### 1-1-2- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

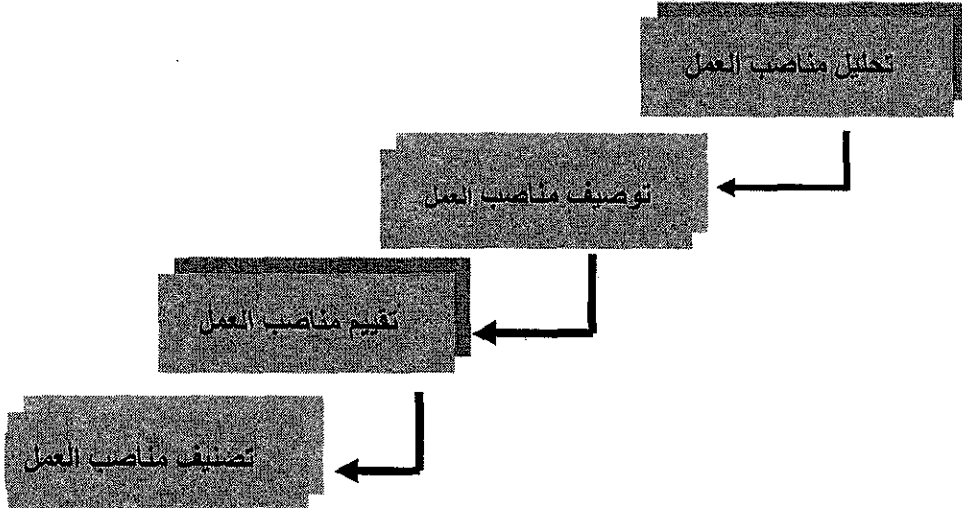
تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني" (159).

و يميز *Mucchielli* بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب (160).

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر *Mucchielli* و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بوجه عام، بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله (161)، و من ثم يمكن القول أن بين المفهومين عموم و خصوص، بمعنى أن التحليل يندرج في نطاق الدراسة.

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



شكل (1-4): المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

## (أ) تحليل مناصب العمل (162)

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدررة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها<sup>(163)</sup>.

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"<sup>(164)</sup>.

## (ب) توصيف مناصب العمل

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

\* يعرف *H.T. Graham* توصيف المنصب *Job Description* بقوله: "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معين"<sup>(165)</sup>.

\* بينما يعرف تأهيل المنصب *Job Specification* بقوله: "هو بيان مفصل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعتبر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل"<sup>(166)</sup>.

أما *Mucchielli* فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل *La qualification du poste* على قوله: "هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين"<sup>(167)</sup>.

بينما نجد عددا من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة<sup>(168)</sup>.

<sup>162</sup> يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكل العمل، و مرد ذلك في نظر *D. Mottay* إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية *Job Design*، لأن كلمة *Job* تطلق على العمل المحدد في إطار منصب *Emploi* كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة *Des tâches en tant qu'activités accomplies*.

<sup>163</sup> د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية 1998.

<sup>164</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية، توصيف و تصنيف مناصب العمل، 1998.

<sup>165</sup> H.T. Graham, Human Resources Management, 6<sup>th</sup> Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

<sup>166</sup> Op. Cit.

<sup>167</sup> R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

<sup>168</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 60.

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

### (ج) تقييم مناصب العمل

أوردت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) *Job Evaluation* نجتزئ منها تعريفيين:

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

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

و ذكر *Graham* التعريف التالي: "تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"<sup>(169)</sup>.

و يعرف *Mucchielli* هذا التقييم بقوله: "تحديد قيمة للمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية الخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"<sup>(170)</sup>.

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

### (د) تصنيف مناصب العمل

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

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

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

H.T. Graham, *Human Resources Management*, p. 241. <sup>169</sup>

<sup>170</sup> R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

## 2-1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

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

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالى خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل<sup>(171)</sup> ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل *Analyse des situations de travail* و التحليل الوظيفي *Analyse fonctionnelle* و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نجتزئ بعضاً منها فيما يلي:

\* "يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"<sup>(172)</sup>.

\* "مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيراً الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"<sup>(173)</sup>.

و يفضل *G. Lacono* استخدام عبارة *Description de Fonction* كبديل عن عبارة *Description de poste* و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها تركز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله<sup>(174)</sup>.

## 2-1-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

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

- الخلفيات الفكرية - الماهية - المنهجية - الأهداف

<sup>171</sup> سيأتي مزيد تفصيل لهذه التطورات و تأثيراتها على مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في الفصل الثالث من هذا القسم.

<sup>172</sup> Hellriegel & al., *Management des Organisations*, p. 362

<sup>173</sup> D. Mottay, *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001

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

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

<sup>174</sup> G. Lacono, *Gestion des Ressources Humaines*, p. 154.

## (أ) الخلفيات الفكرية

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

## (ب) تصور ماهية الدراسة

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

## (ج) المنهجية المعتمدة

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

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

## (د) الأهداف

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

## 2-2- استخدامات دراسة مناصب العمل

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



## 2-2-1- تهئية العمل

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

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

## 2-2-2- تخطيط الموارد البشرية

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

## 2-2-3- إعداد نظام الأجور

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

## 2-2-4- الوقاية من المخاطر المهنية

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

## 2-2-5- التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني، و بذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

و تتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تتماشى و التحولات التنظيمية و تستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

## 2-2-6- التكوين

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

## 2-2-7- نظم الدافعية

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

## 2-2-8- تخصيص الوظائف

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

## 2-2-9- تصميم الهياكل التنظيمية

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

## 2-2-10- إدارة الجودة الشاملة

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز<sup>(175)</sup>.

## 2-2-11- جرد و تدوين إجراءات العمل

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

<sup>175</sup> يراجع في هذا الصدد - على سبيل المثال - كتاب الأستاذ محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007

## 2-2-12- تقييم الأداء

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

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

### 3- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية

لاحظ *J.P. Proudhon* أن "تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة لـ *Jussieu & Cuvier*، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات" (176).

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكل التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لأن الهيكل التنظيمية كما يعرفها *L. Boyer & N. Equilbry* هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه، أو تحاول توجيه، سلوك أعضائها (177)، و المناصب هي اللبنة الأساسية لهذا التشكيل و المحضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و قد ذكرنا فيما سبق المرتكزات الأساسية للتنظيم و المتمثلة خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معين بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

هذا التقسيم و التجميع كيفما كانت طرقه و مناهجه و أيا كانت نوعية التركيبة المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعملية تحليل العمل و تصنيف المناصب.

و الحديث عن الديناميكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكل و إعادة الهيكل هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها.

إن المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية هي كما أشرنا سابقا:

- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
- تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛

- مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.

و عليه فإننا نلمس مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلية التنظيمية من:

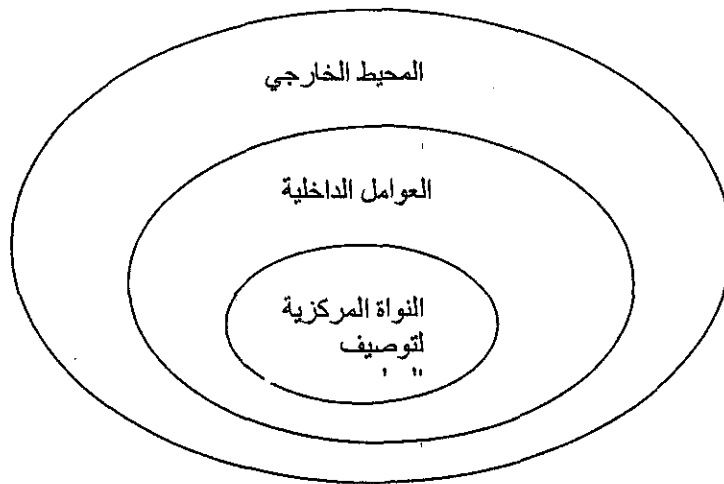
- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها؛
- تحديد مستواه التدريجي؛
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين.

نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل أو الوظائف) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليها وجود المنظمة و بقاؤها و نموها ألا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

و قد أشرنا فيما سبق إلى مدى التداخل و الارتباط بين هذين البعدين، و لعل أهم تجليات هذا الارتباط هو ما يتضمنه تصميم العمل *Job Design* من أصناف تنظيمية تهتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل *Job Rotation* مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنويع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل *Job Simplification* فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تنتج بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام *Job Enrichment* الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسؤولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا *Job Enlargement* مفاده زيادة و تنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد (178).

يؤكد *Hellriegel, Slocum & Woodman* ما أسلفناه بقولهم: "كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة" (179)، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (1-5): المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل



## جدول (1-16): إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
- الهيكل التنظيمي	- <u>التنظيم العلمي للعمل</u> : رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الواجهات إنسان-آلة.
- ثقافة المؤسسة	- <u>النظام السوسيو تقني</u> : تحميل الجماعة مسئولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب.
- التكنولوجيا	- <u>دوران المناصب</u> : تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع.
- الظروف المادية للعمل	- <u>توسيع المنصب</u> : إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع.
- النقابات	- <u>إثراء المنصب</u> : إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب.
- النظم المتعلقة بالمستخدمين	
- أنماط القيادة و الإدارة	
- الفوارق الفردية بين المستخدمين	
- ضوابط الجماعة	
- مكافآت، أجور و أرباح	

Source: Hellriegel, Slocum & Woodman, *Management des Organisations*, p. 363.

## المبحث الثاني

### تطور الفكر التنظيمي

### و الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

أشرنا فيما سبق إلى أن الظاهرة التنظيمية ليست وليدة الثورة الصناعية و لا ظهور المؤسسات الكبيرة، بل تضرب بجذورها في أعماق التاريخ البشري، و لعله من المفيد أن نذكر بأنه لا يخلو أي تجمع ديني على وجه الأرض من تنظيم داخلي و تدرج وظيفي و/أو سلطوي، و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العسكرية حيث يكمن عماد الصلابة و التماسك في تقسيم المهام و تحديد المسؤوليات بشكل صارم، و ذلك على اعتبار أن هاتين المؤسستين (الدينية و العسكرية) هما أقدم الكيانات المنظمة التي عرفتها البشرية.

غير أن التفكير المنهجي و المنظم في مجال التنظيم لم يبدأ إلا في وقت متأخر كنتيجة لإفرازات اتساع المؤسسات الصناعية و تغيير أنماط العلاقات و السلوكيات المهنية في الوسط الصناعي، و ما رافق ذلك من أزمات و اختلالات تنظيمية و بشرية.

هذا الواقع الجديد دفع بعض المهتمين بشؤون المنظمات الصناعية إلى التفكير في الطول الكفيلة برفع الأداء التنظيمي و الاستجابة للمتطلبات العمالية، الأمر الذي فتح الباب أمام بروز حقل معرفي جديد أطلق عليه لاحقا اسم "نظرية المنظمات".

و فيما يلي استعراض سريع لأهم المحطات التي اجتازها الفكر التنظيمي عبر رحلته الممتدة منذ بدايات القرن الماضي (المطلب الأول) و ما تمخض عن ذلك من ظهور أشكال تنظيمية جديدة تسعى جميعها إلى مواكبة صيرورة التحولات المتعددة الأبعاد التي واجهت و تواجه المنظمات لاسيما خلال العقود الثلاثة الأخيرة (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### تطور الفكر التنظيمي

#### ( من الطريقة الوحيدة المثلى إلى المرونة التنظيمية )

من الصعوبة بمكان تحديد المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي بدقة متناهية نظرا لتداخل هذه المراحل من جهة و بسبب عدم نضج نظرية المنظمات و تكامل استقلاليتها إلى حد الساعة من جهة أخرى، لذلك تعددت محاولات تصنيف نظريات و مقاربات التحليل التنظيمي و تباينت أساليب تحديدها لصيرورة التطور التاريخي لهذه النظريات.

إن هذه التصنيفات من الكثرة و التنوع بحيث تشكلت تشكلا عامل ثراء و نقطة ضعف في نفس الوقت، إذ لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في تناول الأنساق العلمية و المعرفية و تحديد أطرها النظرية، و عليه سنكتفي في هذه العجالة بالعرض الموجز لأهم التصنيفات دون الخوض في مرتكزاتها الابستمولوجية أو خلفياتها الايديولوجية حتى يتسنى لنا البقاء في حدود العرض التاريخي لتطور الفكر التنظيمي بما يخدم إشكالية هذا البحث.

فمن التصنيفات الجديرة بالاهتمام و التي حظيت بشهرة واسعة في الدراسات التنظيمية تصنيف *G. Morgan* و شبكة *A. Scott* بالإضافة إلى تصنيف *A. Chauvet*، و فيما يلي لمحة سريعة عن مضامين هذه التصنيفات:

\* انصبّ اهتمام *G. Morgan* على تحديد الصور المجازية *Les Images Métaphoriques* للمنظمات، و على هذا الأساس أحصى سبع صور مجازية يمكن تمثيل المنظمة من خلالها:

- المنظمة كآلة ؛
- المنظمة ككائن حي ؛
- المنظمة كعقل ؛
- المنظمة كثقافة ؛
- المنظمة كسياسة ؛
- المنظمة كفضاء سيكولوجي ؛
- المنظمة كوسيلة هيمنة .

\* أما *A. Scott* و *A. Chauvet* فقد صنّف كل منهما المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات و الفكر الإداري عموما من خلال مصفوفة ذات مدخلين: الانغلاق و التصلب في مقابل الانفتاح و المرونة من جهة ، و المنطق العقلاني *Homo-œconomicus* مقابل المنطق الاجتماعي *Homo-socius* من جهة ثانية، كما يبيّنه الشكل التالي:

شكل (1-6) : مصفوفة *A. Scott*

نظام مقترح

نظام مغلق

1970 - 1960	1930 - 1900	نظام عقلاني
شادير فورستر...	تايلور فيبر ...	
1970 - ؟	1960 - 1930	نظام اجتماعي
مارش .....	مايو ماك غريغور ...	

*A. Weill; Le Management : La pensée, les concepts, les faits* ; ed. Armand Collin, 1994, p. 15.

\* و من جهته اعتمد *G. Faure* تصنيفا ثنائيا حيث ميّز بين اتجاهين كبيرين<sup>(180)</sup>:

- اتجاه يركز على النشاط أو المهام، و قد أدرج ضمنه:

• التنظيم العلمي للعمل

• المقاربة الهيكلية و الموقفية للمنظمة

- اتجاه يركز على الموارد البشرية في المنظمة، و يتضمن:

• مدرسة العلاقات الانسانية

• المقاربة السياسية للمنظمة

• المقاربة الرمزية

\* و لعل أصدق تصوير للتحويلات المتلاحقة في المسيرة التنظيمية هو ما رسمه *M. Crozier* في

قوله:

"لم يكن عقلايو التنظيم العلمي الكلاسيكي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل مجرد دواليب آلية، و بالتالي اعتبروا المنقذ مجرد يد فقط، بينما استطاعت حركة العلاقات الإنسانية أن تبين قصور و تحيز هذه النظرة، و اعتبرت المنقذين كائنات بشرية ذات أحاسيس و تتأثر مباشرة بانعكاسات القرارات العقلانية التي يتخذها قادتهم في مستويات عليا، غير أن الكائن البشري في حقيقة الأمر ليس مجرد يد و قلب، بل هو أيضا عقل و مشروع و حرية، و هذه العناصر هي ما أهمله منظرو العلاقات الإنسانية كما أهمله من قبل منظرو التنظيم العلمي للعمل، و هذا ما يفسر انتكاسهم و يبرر بالتالي المواقف المعادية التي واجهتهم، برغم الإسهامات الايجابية و النوايا الطيبة للعديد منهم"<sup>(182)</sup>.

اعتمادا على هذه المقاربة نتناول فيما يلي أهم نظريات الفكر التنظيمي في إطار تقسيم ثلاثي يهدف بالخصوص إلى تبسيط العرض و تقريب المعاني: النظريات الكلاسيكية (1)، نظريات العلاقات الإنسانية (2) و النظريات الحديثة (3).

## 1 - النظريات الكلاسيكية

طرح الاتجاه الكلاسيكي، الذي تعود بداياته إلى مطلع القرن العشرين، تصوّرًا ميكانيكيًا للتنظيم، مستمداً من مسلماته و مرتكزاته الأساسية من التصورات و المفاهيم الفلسفية التي كانت سائدة آنذاك و التي كرسها عدد غير قليل من الفلاسفة و المفكرين أمثال لافوازييه *Lavoisier* و كولمب *Coulomb* و غيرهما، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة و أن نشاطاته الجسدية بالتالي هي ظواهر قابلة للقياس، و ممن أكدوا ذلك صراحة *La Mettrie* في كتابه "الإنسان آلة" (1748) حيث قال أن "جسم الإنسان عبارة عن ساعة ... هو تجميع لعدد من الدواليب"، و بذلك فالعامل مجرد عضو ميكانيكي ضمن أعضاء أخرى تشكل الجهاز التنظيمي<sup>(183)</sup>.

و على هذا الأساس تبنت النظريات الكلاسيكية عددا من المسلمات نوجز أهمها فيما يلي:

<sup>180</sup> G. Faure, *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, ed Dunod, 1991, PP. 26-31.

<sup>182</sup> M. Crozier, *Le Phénomène Bureaucratique*, p. 185.

<sup>183</sup> Bernard Girard, *Une Histoire des Théories du Management en France*.

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، و العمال هم مجرد دواليب في هذه الآلة، و عليه يوجد نموذج مثالي للتنظيم تكمن فعاليته في تقسيم العمل، تحديد الأدوار و ضبط الحركات و المواقيت؛
- للعمال ميل غريزي إلى الكسل و الغش و عدم تحمل المسؤولية، و هم بطبيعتهم تلك لا يتجاوبون إلا مع المهام التنفيذية؛
- على السلطة التدريجية العليا وحدها تحمل عبء التنظيم و ضبط سير المنظمة و تنسيق المهام.

تتشكل المدرسة الكلاسيكية من إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين يعود إليهم الفضل في وضع الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم و إدارة الأعمال، و قد برز من بينهم على وجه الخصوص كل من فريدريك تايلور (1856-1915) و هنري فايول (1841-1925) و ماكس فيبر (1864-1920).

### 1-1-1- تايلور و التنظيم العلمي للعمل

حتى يتسنى لنا فهم الفكر التايلوري و مبادئه التنظيمية يتوجب علينا استعراض المسيرة المهنية غير العادية التي اجتازها فريدريك تايلور منذ أن التحق عام 1874 بأحد المصانع الميكانيكية كمتن ثم عاملا بشركة *Midval Steel* سنة 1878 حيث رقي سريعا إلى مشرف ثم مهندس، و أخيرا إلى مستشار في التنظيم سنة 1889.

هذه المسيرة المهنية الثرية بالتجارب الميدانية دفعت تايلور إلى الاعتناء بالعمل التنفيذي باعتباره المركز الأساسي للتنظيم.

و قد أوضح تايلور دوافعه و أهدافه في مقدمة كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" حيث عقب على خطاب الرئيس الأمريكي روزفلت المتعلق بحماية الثروات الطبيعية من التبذير و التلف بقوله: "غير أن التبذير الأكثر أهمية للعمل البشري الناجم يوميا عن قلة المهارة، سوء الإدارة و انعدام الفعالية ... هو تبذير غير مرئي، غير ملموس و لا يمكن قياسه إلا بصعوبة كبيرة" (184).

لذلك حدّد تايلور لنفسه ثلاثة أهداف أساسية سعى إلى إبرازها في كتابه المذكور:

- إثبات أهمية الخسارة التي تتعرض لها الدولة كلها بسبب لا فعالية طرق إنجاز معظم النشاطات؛
  - إثبات أن السبيل إلى تجاوز اللافعالية يكمن في الإدارة العلمية و ليس في البحث عن رجال استثنائيين أو عباقرة؛
  - إثبات أن الإدارة العلمية هي علم حقيقي يرتكز على قوانين و قواعد و مبادئ محدّدة بوضوح... و أن هذه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق في كل أنواع النشاط البشري.
- تندرج التايلورية في حركة العقلنة الصناعية التي برزت في مطلع القرن العشرين و التي كان من أهم مقاصدها إحلال الدراسة العلمية لأساليب تنفيذ العمل محل المعرفة المكتسبة تجريبيا *Connaissances Empiriques*.

و عليه انصبت الدراسات و التجارب الميدانية التي أجراها تايلور على المحاور التالية:

- الملاحظة الدقيقة للحركات و القياس الصارم للمواقيت بما يمكن من تفكيك المهام و إعداد تنظيم عقلائي للعمل؛



- تفكيك الحركات بما يؤدي إلى هيكله المهام و تجزئتها بشكل جد معمق، فعلى سبيل المثال كانت صناعة المعطف - إلى غاية الستينات - تتطلب تدخل 54 منصب عمل مختلف؛
- حساب الوقت اللازم لكل عامل لإنجاز مهامه.

و خلص تايلور عقب تجاربه الميدانية التي أجراها بخصوص أعمال الجرف و نقل سبائك الحديد و بناء جدران الأجر إلى تأكيد أربعة مبادئ تجسد تصوره الآلي للتنظيم:

- تقسيم عمودي للعمل يتم بموجبه التمييز بين القيادة (الجهة الإدارية العليا التي تتولى وحدها وضع المناهج و الضوابط) و المنفذين؛
- تقسيم أفقي للعمل من خلال تخصيص المهام و تفتيت العمل بغية الوصول إلى تكريس "الطريقة الوحيدة المثلى" على مستوى مسار العمل؛
- المراقبة الصارمة للعمل بالاعتماد على المشرفين المباشرين؛
- الأجر حسب المرودود بغية دفع العامل إلى بذل مجهود أكبر و ضمان إنتاجية عالية.

و قد عرفت المبادئ التaylorية أول تطبيق فعلي لها في ورشات هنري فورد لصناعة السيارات، الأمر الذي تمخض عنه ابتكار أنظمة عمل جديدة: العمل التسلسلي *Le Travail à la chaîne* و توحيد المنتجات *La Standardisation* و نمط الإنتاج المكثف *La production de masse*.

## 1-2- هنري فايول و التنظيم الإداري

خلافا لتايلور اهتم المهندس فايول بالتنظيم الشامل للمؤسسة، و قد كان لمسيرته المهنية التي قضى فترة طويلة منها يشغل منصب مدير عام لشركة منجمية، كان لها أثر بالغ في تحديد و توجيه منطلقات و نتائج أطروحاته.

فقد عرض فايول في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" الوظائف التي تتشكل منها المؤسسة مركزا على أهم وظيفة في نظره: الوظيفة الإدارية؛ هذه الأخيرة تتضمن خمس عمليات هي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و الرقابة، ثم أرفد ذلك بطرح دليل عام لإدارة المؤسسات يشتمل على أربعة عشر مبدأ: وحدة القيادة، وحدة الإدارة، تقسيم العمل، المسؤولية... إلخ.

و يتفق فايول مع تايلور في القول بوجود تنظيم مثالي يتوجب على الأطارات العليا للإدارة تحديده، على ضوء المبادئ المشار إليها، و إلزام كل أفراد المنظمة بالامتثال له و التزامه حرفيا.

## 1-3- ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي

طرح فيبر إشكالية التنظيم انطلاقا من تحليل التفاعلات بين الفرد و السلطة سعيا منه إلى إبراز نماذج مثالية أي حالات تنظيمية حديثة لمقارنتها بالواقع.

و تتلخص نظرية فيبر في تحليل السلطة و مشروعيتها في المنظمات، و ميّز في هذا الصدد بين ثلاثة أشكال للسلطة هي: السلطة الكاريزمية و السلطة التقليدية و أخيرا السلطة العقلانية-الشرعية.

هذه الأخيرة خلافا لسابقتها لا تركز على مبررات شخصية خارقة (الكاريزما) و لا على موروث عائلي أو اجتماعي (التقاليد) و إنما على مقتضيات وظيفية محددة بالقواعد القانونية و بمنطق التسير، و هي التي تسمى بالتنظيم البيروقراطي.

- و يركز هذا النظام على عدد من المبادئ نجملها فيما يلي:
- تقسيم العمل بهدف توزيع المراكز و الأدوار و تحديد الحقوق و الواجبات؛
  - تصميم هيكل نظامي تدرجي يضمن ممارسة السلطة و الرقابة؛
  - التوظيف و الترقية حسب التأهيل الذي يحوزه الأفراد؛
  - التركيز على الإجراءات المكتوبة و الأساليب الرسمية للاتصال؛
  - تقنين الأنوار و تحديد الصلاحيات بشكل دقيق و مفصل؛
  - وحدة الإشراف و مركزية القرارات بغية تحقيق التنسيق الأفضل و الرقابة الصارمة؛
  - الفصل بين الوظيفة (المكتب أو المركز) و الشخص شاغل الوظيفة؛ و هو ما يصطلح عليه بالمكتبية<sup>(185)</sup>.

\* \* \*

تمكنت المدرسة الكلاسيكية، لاسيما التaylorية-الفوردية من تحقيق نتائج جد معتبرة في مجالات التنظيم و تمكنت من الارتقاء بمستويات الإنتاجية و المردودية بشكل مذهل خاصة في الفترات الأولى من تطبيقها، إذ ارتفعت القدرة الإنتاجية لشركة فورد على سبيل المثال من 1708 سيارة في 1903 (ما يمثل 15% من السوق الأمريكية) إلى 186.220 سيارة في 1912 ثم 308.213 في 1914 لتبلغ 730.000 في 1917 (مما جعل فورد يتحكم وحده في 50% من السوق الأمريكية للسيارات)؛ و كذلك أدى نظام توحيد المنتجات و الإنتاج المكثف إلى خفض تكاليف الإنتاج و من ثم إلى انخفاض أسعار السيارات من \$ 690 للسيارة الواحدة في 1911 إلى \$ 290 في 1924.

بالرغم من هذه النتائج الإيجابية وغيرها من الفضائل التي لا يمكن نكرانها و التي تحسب لصالح هذه المدرسة، إلا أن انعكاسات سلبية كثيرة نجمت عن طبيعة العمل التكراري و الإرهاق الذهني و النفسي المرتبط به خالفة جملة من المشاكل التنظيمية التي عجز الاتجاه الكلاسيكي عن معالجتها، و هو ما دفع الأبحاث اللاحقة إلى تجاوز النظرة الآلية للمنظمة و طرح توجهات جديدة تدمج البعد النفسي-الاجتماعي في صياغة المبادئ التنظيمية.

## 2 - حركة العلاقات الإنسانية

أدى التطبيق الصارم للتنظيم التaylorي و نمط الإنتاج الفوردي و ما استتبع ذلك من تقزيم لدور الفرد و مصادرة لرأيه و إمكانيات تطوير قدراته، أدى كل ذلك إلى ظهور ردة فعل قوية ضد العقلانية الكلاسيكية المطلقة للتنظيم و التقسيم التaylorي العميق للعمل.

و عليه بدأ البحث عن حلول للمشاكل التنظيمية عموما و مشاكل الأفراد في العمل على وجه الخصوص، و جاءت في هذا الصدد أبحاث فريق ألتنون مايو *E. Mayo* الشهيرة باسم أبحاث هاوثرن *Howthorne* لنتفح الباب ابتداء من مطلع ثلاثينيات القرن الماضي أمام توجه جديد و طروحات مبتكرة تناقض إلى حد كبير الطرح التقليدي كونها تعيد للفرد اعتباره الإنساني و تراعي احتياجاته النفسية-الاجتماعية، لذلك سُمي هذا التوجه الجديد باسم حركة العلاقات الإنسانية.

<sup>185</sup> نقلا عن مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ص 70 - 72 (بتصرف).

## 2-1- ألتون مايو و أبحاث هاوثرن

تشكل الأبحاث التي أجراها فريق ألتون مايو في شركة "وسترن إلكترونيك" بهاوثرن (شيكاغو) منعرجا هاما في تاريخ الفكر التنظيمي بحيث يمكن اعتبارها بمثابة الخطوة الأولى باتجاه التصور الإنساني للمنظمات و أسس العلاقات الاجتماعية.

كان لهذه الأبحاث في بداية الأمر منطلقات تايلورية (تأثير الإنارة و المواقيت و غيرهما من العوامل المادية على مردودية العمال) ثم ما لبثت أن توصلت إلى اكتشاف تأثير الروح المعنوية و نوعية العلاقات السائدة بين العمال و مع المشرفين على نتائج العمل و بذلك تأكد أن للدافعية السيكولوجية لدى الأجراء أهمية لا تقل عن أهمية الدافعية المادية.

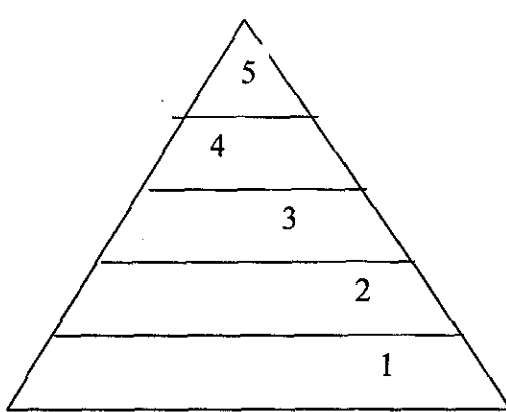
و يمكننا تلخيص النتائج الأساسية لأبحاث هاوثرن في النقاط التالية:

- لا تتحدد كمية العمل التي ينجزها كل عامل بقدراته الجسمانية فقط و إنما أيضا بقدراته الاجتماعية أي مدى اندماجه في المجموعة التي يعمل ضمنها؛
- تلعب العوامل غير المالية (ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية) دورا أساسيا في تحفيز العامل و في تماسك مجموعات العمل؛
- لا يتفاعل العمال مع الهيئة الإدارية كأفراد و إنما كأعضاء في جماعات ذات منطق تسييري و نظام قيمي خاصين.

هذه النتائج دفعت الكثير من الباحثين إلى التركيز على أنواع الحاجات التي تحدد دافعية الأفراد في المنظمات و إلى البحث عن الأنماط القيادية و الديناميكيات الجماعية الناجعة، و قد برز بهذا الخصوص عدة باحثين نقتصر على ذكر بعضهم فقط توخيا للإيجاز:

## 2-2- نظريات الحاجات و الدافعية

\* اقترح ماسلو *A. Maslow* ترتيبا تصاعديا للحاجات البشرية، تلك الحاجات التي تتحصر في نظره في خمسة مستويات كالتالي:



- المستوى 1 : الحاجات الفيزيولوجية
- المستوى 2 : الحاجات الأمنية
- المستوى 3 : الحاجات الاجتماعية
- المستوى 4 : حاجات الاعتراف و التقدير
- المستوى 5 : حاجات تحقيق الذات

شكل (1-7) : هرم الحاجات لماسلو

و قد أكد ماسلو أن كل فرد لا يطمح إلى إشباع حاجاته الثانوية إلا بعد تلبية قدر كاف من الحاجات الأولية وفق الترتيب المبين في الشكل (1-7)، كما أشار إلى أنه في وقت محدد تكون الهيمنة لنوع واحد من

الحاجات مما يجعل باقي الأنواع ذات أهمية نسبية باستثناء حاجات الاعتراف و التقدير التي تحافظ على أهميتها لدى الشخص رغم عدم تلبية الحاجات الأولية.

و أضاف ماسلو في وقت لاحق نوعين آخرين من الحاجات هما الحاجات المعرفية (البحث عن المعرفة و التفنن) و الحاجات الجمالية (الرغبة في العيش في وسط متناسق و جميل).

\* و على غرار ماسلو أنجز هرزبرغ *F. Herzberg* عدة أبحاث حول دافعية الأفراد في العمل و الظروف التي تساهم في خلق الرضا عن العمل، و توصل من خلال تحليله للطبيعة المزدوجة للإنسان إلى التمييز بين نوعين من العوامل:

- عوامل الرضا: و هي مرتبطة بتحقيق الحاجات الثانوية مثل الاعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية (و رمز لها بصورة إبراهيم عليه السلام في التراث التوراتي)؛  
- عوامل الوقاية (عدم الرضا): ترتبط بالسياسة الاجتماعية للمنظمة، ظروف العمل، الأجر، نوعية العلاقات التدرجية... (و رمز لها بصورة آدم عليه السلام).

و خلص إلى القول بأن الدافعية ليست نتيجة حتمية لإزالة عوامل عدم الرضا، بل تتطلب -بالإضافة إلى ذلك- توفير العوامل الكفيلة بتحقيق الرضا لدى الأفراد؛ و في هذا الشأن ركز هرزبرغ على فكرة إثراء و توسيع المهام التي تأتي كمنفعة للطرح التaylorي المتمثل في التقسيم العمودي و الأفقي للعمل و الذي أدى في نظر هرزبرغ إلى إفقار العمل و إفقاد العامل أي إحساس بالقيمة في عمله:

- توسيع المهام: يتعلق الأمر هنا بتجميع عدد من المهام الأولية في منصب واحد بدل توزيعها على عدة مناصب.
- إثراء المهام: يقصد بها إعادة هيكلة المهام بغرض إعطاء محتوى تهيئلي للعمل و تحميل العامل مسؤوليات أكبر.

## 2-3- نظريات أنماط القيادة

كان للتوجه الإنساني لدراسة المنظمات تأثيرا بليغا على باحثين آخرين ركزوا دراساتهم على تحليل الظواهر الاجتماعية و السلوكية داخل المنظمات لاسيما دراسة أنماط القيادة، و برز من بين هؤلاء على وجه الخصوص كرت لوين *Kurt Lewin* و رنيس ليكرت *Rensis Likert*:

\* ميّز كرت لوين من خلال أبحاث أجراها على الأطفال بين ثلاثة أنواع من القادة:

- القائد المتسلط الذي يوجه الأعمال بشكل مباشر و يراقبها عن كثب؛
- القائد الديمقراطي الذي يقترح الأفكار و يشجع الأفراد و يشركهم في تسيير المنظمة؛
- القائد المتسيب الذي تقتصر تدخلاته على حد أدنى من النشاطات و لا تربطه بأفراد المنظمة أي علاقة فعلية.

و توصل لوين إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين و في إدارته للمنظمة، و بين أخيرا أن هذه الديناميكية ترتكز على الحوار و الثقة و المسؤولية.

\* و بدوره ركز رنسيس ليكرت أبحاثه على تأثير أنماط العلاقات التدرجية على نجاعة المؤسسة و توصل بذلك إلى تأكيد أهمية تلبية حاجات الانجاز و التقدير لدى الأفراد، و من ثمّ ميّز بين ثلاثة أساليب قيادية:

- الأسلوب التسلطي: يتميّز بمركزية شديدة و تسيير قائم على أساس القواعد و المراقبة؛
- الأسلوب التشاوري: يقوم على أساس تشجيع العلاقات بين الأفراد و تسهيل العمل الجماعي، غير أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات محدودة جداً؛
- الأسلوب التساهمي: يُمكن الأفراد جميعاً من المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات، و هو الأسلوب الذي اعتبره ليكرت أكثر نجاعة مقارنة بالأسلوبين الآخرين.

## 2-4- دوغلاس ماك غريغور و نظرية إكس و واي

لاحظ ماك غريغور *D. Mc Gregor* غياب نظرية مرضية للوظيفة الإدارية مما يعيق في نظره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في القطاع الصناعي، و ذلك بالرغم من وجود تصورات ضمنية يرتكز عليها كل نشاط إداري، هذه التصورات نابعة أساساً من المبادئ الكلاسيكية لتنظيم العمل و تحوم حول مفهوم مركزي هو السلطة باعتبارها الوسيلة الضرورية لمراقبة الأفراد و التأثير على أدائهم؛ لذلك حاول ماك غريغور أن يبرهن على وجود وسائل أخرى لا تقل أهمية شريطة إحداث تعديلات جوهرية في التصورات المبدئية، و عليه صاغ نظريته الشهيرة في كتابه "البعد الإنساني للمنظمة" حيث أوضح الفرضيات الضمنية للطبيعة البشرية و أسماها نظرية إكس (X)، و الفرضيات البديلة التي أعطاها اسم نظرية واي (Y) (186).

◀ نظرية إكس: تمثل الايديولوجيا و الممارسات القائمة على أساس الطروحات الكلاسيكية لتنظيم العمل:

- للإنسان العادي نفورا فطريا من العمل؛
- مما يتطلب قيادته، مراقبة عمله و اتخاذ التدابير العقابية ضده؛
- الإنسان يبحث دوماً عن الأمان و يتهرب من تحمل المسؤولية.

◀ نظرية واي: تحاول هذه النظرية التوفيق بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية و ذلك بالتركيز على الفرضيات التالية:

- بإمكان الإنسان أن يمارس رقابة ذاتية في العمل و أن يحدد أهدافه الخاصة بنفسه؛
- يبحث الإنسان من خلال العمل عن تحقيق ذاته بواسطة تحمل المسؤوليات و اتخاذ المبادرات؛
- كل أجبر يمتلك رصيذاً من الخيال و القدرات الإبداعية كما يوجد لديه مخزونا هاما من المعارف غير أن ذلك كله غير مستغل إما كلياً أو جزئياً.

\* \* \*

لقد ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تحقيق تحولات نوعية هامة في الفكر التنظيمي و أنماط إدارة المنظمات، بفضل النزعة الإنسانية و مراعاة الطبيعة البشرية التي تبنتها مختلف النظريات المندرجة في هذا الاتجاه.

غير أنه، و بالرغم مما أحرزته هذه الحركة من تقدم كبير مقارنة بالاتجاه الكلاسيكي، لم تخل من بعض النقائص و السلبيات في نظرتها إلى الإنسان من جهة و في نظرتها إلى المنظمة ككل من جهة أخرى:

- بالنسبة للإنسان اقتضت نظرة الاتجاه الإنساني على الأبعاد النفسية-الاجتماعية مغفلة إمكانات تطوير المؤهلات العقلية-المعرفية و الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد.
- و بالنسبة للمنظمة لم تتمكن حركة العلاقات الإنسانية من التخلص من النظرة الداخلية المنغلقة و الاستاتيكية للتنظيم (المنظمة كنظام مغلق) متجاهلة بذلك أهمية المحيط الخارجي و التفاعلات الديناميكية للمنظمة مع مختلف العوامل المؤثرة فيها.

### 3 - النظريات الحديثة

استطاعت النظريات الحديثة أن تتجاوز قصور النظر الذي ميّز النظريات الكلاسيكية و الإنسانية لاسيما بخصوص تصورهما المنغلق للمنظمة و اختزالها لدور الفرد في حدود الأنشطة التنفيذية، بحيث أعادت صياغة النظرة إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع محيطه الخارجي، كما تمكنت من رد الاعتبار للبعد المعرفي لدى العمال.

إن اشتراك النظريات الحديثة في هاتين الميزتين لا ينفي تعدد المقاربات النظرية و تباين التوجهات التحليلية لدى هذه النظريات لدرجة أنه يصعب علينا حصرها كلها في هذه المحاولة الموجزة التي نقصد من خلالها عرض نظرة شاملة لتطور الفكر التنظيمي، لذلك سنحاول الاقتصار على إيراد أهم الإسهامات التي أنجزتها المقاربات الحديثة و التي كان لها بالغ الأثر على تطور الفكر التنظيمي و بروز أنماط تنظيمية مبتكرة:

#### 3-1- تطور النظرة إلى المنظمة

تمكّن عدد من الباحثين من تطوير النظرة التقليدية إلى المنظمة و الإنعتاق من التصور المنغلق الذي ساد الفكر التنظيمي خلال المرحلتين الكلاسيكية و الإنسانية، و في هذا الصدد أكد كاتز و كان *Katz & Kahn* على ضرورة النظر للمنظمة كنظام مفتوح و بيّنا أهمية دراسة علاقات المنظمة مع المحيط الخارجي في سبيل ضمان التكيف و الاستقرار<sup>(187)</sup>؛ كما ركّز الباحثان على طبيعة الأدوار على اعتبار أن المنظمة ليست مجموعة وظائف بل هي عبارة عن مجموعة من الأدوار، و عرفا الدور بأنه مجموعة العلاقات المباشرة و غير المباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة و خارجها<sup>(188)</sup>.

و انتقد هيربرت سايمون من جهته *H. Simon* الافتراضات الساذجة التي اعتمدها أنصار الاتجاه الكلاسيكي في رؤيتهم للعقلانية الإدارية، حيث يرون أن المنظمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية، و بيّن أن هذا التوجه غير واقعي على اعتبار أن العقلانية الكاملة تتطلب توافر عامل الإحاطة التامة بالظروف المرتبطة بالمشكلة أو بالقرار الواجب اتخاذه، و هو الأمر الذي يتعذر على أي مدير تحقيقه فعليا، و من ثم يتوجب على متخذ القرار التعامل مع قدر من الغموض و عدم اليقين للوصول إلى اتخاذ قرار مقبول و ليس قرارا مثاليا، و هذا ما أطلق عليه سايمون "العقلانية المحدودة" *La Rationalité Limitée*<sup>(189)</sup>.

187 ا. د. محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة و التنظيم*، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 89.

188 ا. د. حنفي محمود سليمان و آخران، *الفكر الإداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2006، ص 35.

189 القريوتي، نفس المصدر، ص 88.

### 3-2- تعدد المقاربات و تباين الاتجاهات

المقاربات النظرية الحديثة من الكثرة و التعدد بحيث يصعب حصرها جميعا، لاسيما و أن توجهاتها الفكرية تتداخل حيناً و تتباين أحيانا أخرى، و الخوض في تفاصيل هذه المقاربات يبعدنا كثيرا عن الهدف الذي رسمناه لهذا العرض التاريخي، لذلك سنقتصر على إيراد أهم هذه المقاربات بإيجاز، علنا نتوصل بذلك إلى أخذ فكرة عامة عن التطور الحالي لنظرية المنظمات.

#### 3-2-1- المقاربة النظامية

توصل *F.E. Emery & E.L. Trist*، مؤسسا معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية في لندن سنة 1946، من خلال أبحاث أجريها في منشآت منجمية بانجلترا إلى نتائج تتعارض مع الطرح التaylorي-الفوردي، مفادها أن كل تكنولوجيا تتفاعل مع نمط تنظيمي معين، و بذلك فإن المنظمة تشكل نظاما مفتوحا يتفاعل ضمنه نظام تقني و آخر اجتماعي، و أن التركيب بين هذين النظامين يؤدي إلى إيجاد تشكيلات تنظيمية متعددة، مما يترتب عنه تعدد الأنماط التنظيمية.

فتحت هذه النظرية الباب أمام تبني النظرة النظامية (أو النظامية) *Systemique* للمنظمة و التنظيم، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية المترابطة و المتفاعلة بحيث يؤدي أي تعديل في أي نظام فرعي إلى حدوث تعديلات أو تأثيرات على نظام فرعي آخر على الأقل، و بذلك تحتل علاقات التفاعل بين النظم الفرعية أهمية كبيرة في التحليل مما يستوجب اعتماد طريقة اندماجية خلافا للطرح الكلاسيكي التجزيئي الذي يتناول بالتحليل كل وظيفة أو عملية على حدة.

و لنا وقفة مستفيضة مع هذه المقاربة في القسم الثاني من هذه الرسالة على اعتبار أن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي تعتمد كلها الطريقة النظامية لأسباب و دوافع سنذكرها في موضعها إن شاء الله.

#### 3-2-2- المقاربات الموقفية

القضية الجوهرية التي تطرحها النظريات الموقفية على اختلاف توجهاتها هي معارضة فكرة وجود مبادئ شاملة و معيارية و شكل تنظيمي حدي أو أمثل كما ادعته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، إن ما يوجد في الواقع ليس سوى تشكيلات تنظيمية تتكيف وفق ما تمارسه مختلف الضغوطات البيئية من تأثير، و عليه فإن المنظمة لم تعد في تصور هذه النظريات ذلك الكيان المغلق و المنعزل عن معطيات المحيط الخارجي كما رأيناه في الاتجاهين السابقين (الكلاسيكي و الإنساني)، و يمكننا تلمس أهم هذه المؤثرات من خلال استعراض مجموعتين من النظريات الموقفية انطلاقا من نوعية المؤثرات المعتمدة لدى كل مجموعة (المتغيرات الداخلية و المتغيرات الخارجية):

##### (أ) المتغيرات الداخلية:

\* الحجم: إن تنامي حجم المؤسسة يؤدي حسب *Rojot R. & Bergman A.* (190) و غيرهما إلى تميز هيكلها، ففي منظمة كبيرة الحجم تتزايد الوحدات الأفقية (الشعب، الفروع، المصالح، الأقسام...) و المستويات التدريجية، إضافة إلى التخصص الضيق للمناصب.

- \* السن: يربط *Greiner* بين نمو حجم المنظمة و المراحل الزمنية التي تجتازها، و قد حدّد، هو و غيره، عددا من المراحل على النحو التالي:
- نشأة المؤسسة
  - إدارة المؤسسة
  - التفويض
  - التنسيق
  - التعاون ما بين الأفراد.

و تتميز كل مرحلة بصفات خاصة كون المنظمة تتعرض خلال كل مرحلة لضغوطات و أزمات متميّزة عن تلك التي تواجهها في المراحل الأخرى، و تتطلب بالتالي أنماطا تنظيمية خصوصية.

\* التكنولوجيا: تمكنت *J. Woodward* من أن تثبت إحصائيا درجة الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و خياراتها التنظيمية، و من ثم اعتبرت نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمثابة العامل الأهم في تحديد التركيبة التنظيمية الملائمة.

وعليه ميّزت وودوارد بين ثلاثة أنماط إنتاجية:

- نمط الإنتاج الودودي أو القليل الحجم: يتميّز بخط تدرجي قصير و صيغ اتصال غير رسمية غالبا، و هو نمط يعتمد على الطلبات مما يمنح الوظيفة التسويقية مكانة أساسية في التنظيم.
- نمط الإنتاج المكثف (النمط الفوردي): يتميّز بهيكل تنظيمي متعدد المستويات و بنظام تسييري يركز على الرقابة الصارمة، و تحظى فيه الوظيفة الإنتاجية بالأهمية الكبرى.
- نمط الإنتاج المتواصل: يركز هذا النمط على الاستغلال الأمثل لكفاءات و خبرات كل الأفراد لإنجاز أشغال متعددة التخصصات ضمن نظام تسيير بالمشاريع أو المسارات و بالاعتماد على هيكل تنظيمي اعتراضي.

### ب) المتغيرات الخارجية

\* يتحدد هيكل المنظمة - حسب برنس و سنالكر *Burns & Stalker* - تبعا لدرجة التعقيد و الاستقرار اللتين يتميّز بهما محيطها المباشر، و عليه ميّزا بين نوعين من الهياكل:

- الهياكل الميكانيكية: ملائمة أكثر للمحيطات الثابتة (المستقرة) و البسيطة أو الأقل تعقيدا، كونها تتميز بتوحيد الإجراءات و مركزية نظام اتخاذ القرارات؛
- الهياكل العضوية: تتلاءم مع مقتضيات المحيطات المضطربة و الكثيرة الغموض، كونها تتميز بالمرونة و القابلية للتكيف السريع مع المستجدات و لامركزية القرارات.

\* و في نفس السياق يرى *P. R. Lawrence & J. W. Lorsch* (191) أن الوسط الذي تنمو فيه المؤسسة يؤثر مباشرة على نوعية الهياكل المعتمدة، و بعد دراسة عشر مؤسسات أمريكية توصلنا إلى أنه كلما كان المحيط ثابتا كلما كان الهيكل صلبا (مضبوطا بدقة *Formalisée*) بينما تميل المؤسسات المتواجدة في محيطات ديناميكية إلى اعتماد هياكل مرنة؛ و قد صاغ *H. Mintzberg* هذا التحليل في المصنوفة التالية:



## شكل (1-16) : مصفوفة تحليل المحيط لـ Mintzberg

المحيط	ثابت	ديناميكي
معقد	لامركزي بيروقراطي (توحيد المؤهلات)	لامركزي عضوي (تعديل متبادل) (Ajustement Mutuel)
بسيط	مركزي بيروقراطي (توحيد إجراءات العمل)	مركزي عضوي (إشراف مباشر)

Source : J. Orsoni , Management Stratégique , p. 47

\* و من جهته طرح Alfred CHANDLER في وقت مبكر (1962) فكرة تأثير الإستراتيجية على الهياكل التنظيمية، فكل تغيير في استراتيجية المؤسسة، كتوزيع تسويق المنتجات مثلا، يُثير تعديلات متلاحقة على الهيكل، و قد تأكد هذا الطرح بفضل مجموعة كبيرة من الأبحاث الميدانية التي أجريت عقب ذلك في بريطانيا (Channon 1973) و في فرنسا (Pooley-Dias, 1972) و ألمانيا (Thanheiser 1972).

كما كان للإسهامات الحديثة لمنظري الإستراتيجية و الهياكل M. Porter, Hambrick, Miles & Snow, Burns & Stalker, Thampson, Galbraith على التفاعل بين الإستراتيجيات و الهياكل، تمخض عنه صياغة تشكيلات تنظيمية من منظور موقفي Contingent.

و توجت هذه المحاولات بصياغة H. Mintzberg لنظرية التشكيلات الهيكلية التي ضمنها كتابه Structures et dynamiques des organisations حيث طرح خمس تشكيلات مختلفة (192):

## جدول (1-17) : التشكيلات الهيكلية حسب Mintzberg

التشكلة الهيكلية	الميكانيزم الأساسي للتنسيق	الجزء الهام في المنظمة (193)	نوع اللامركزية
هيكل بسيط Structure simple	إشراف مباشر	القيمة الإستراتيجية	مركزية أفقية و عمودية
بيروقراطية آلية Bureaucratie mécaniste	توحيد إجراءات العمل	الهيكل التقني	لامركزية أفقية و عمودية محدودة
بيروقراطية مهنية Bureaucratie professionnelle	توحيد التأهيل	مركز العمليات	لامركزية أفقية و عمودية
شكل تقسيمي Forme Divisionnalisée	توحيد المنتجات	الخط التدريجي	لامركزية عمودية محدودة
الشكل المؤقت (الملائم لحالة معينة) Adhocratie	التعديل المتبادل	وظائف الدعم اللوجستي	لامركزية انتقائية

Source : Mintzberg H., "Structures et dynamiques des organisations", p. 269.

<sup>192</sup> و في كتابه Le pouvoir dans les organisations أضاف H. Mintzberg تشكيلتين، و أعاد تأكيد ذلك في كتابه Le Management Entrepreneuriale , Mécaniste , Divisionnalisée , Voyage au cœur des organisations) حيث أورد التشكيلات السبع : Professionnelle , Innovatrice , Missionnaire & Politique ( Le Management p. 146 )

<sup>193</sup> تتشكل المنظمة حسب H. Mintzberg من ستة عناصر أساسية هي : (1) القيمة الإستراتيجية Sommet Stratégique , (2) الخط التدريجي Ligne Fonctions de , (3) مركز العمليات Centre Opérationnel , (4) الهيكل التقني Technostructure , (5) وظائف الدعم اللوجستي Fonctions de support logistique , (6) الإيديولوجية Idéologie .

### 3-2-3- المقاربة النيو-كلاسيكية

ساهم عدد من الممارسين الإداريين و الاستشاريين في بلورة توجه تنظيمي جديد يتناول المنظمة من منظور برامجتي بغية اقتراح مناهج إدارية و صيغ تنظيمية جديدة:

\* تمكن أفراد سلوان *A. Sloan* (194) من إحداث قطيعة مع التنظيم الفوردي و اعتماد أسلوب تسيير يركز على اللامركزية المنسقة بهدف تشجيع المبادرات و تحميل المسؤوليات في شتى المستويات؛ و من أجل ضمان الانسجام و التوافق بين مختلف الأقسام المستقلة داخل المؤسسة ابتكر سلوان ميكانيزمات تنسيقية تسمح بالانتقال الآلي للمعلومات.

\* كما كان لإسهامات أوكتاف جيليني *O. Gelinier* (195) آثارا بالغة الأهمية في مسيرة الفكر التنظيمي، حيث كان سباقا لاقتراح فكرة الإدارة بالأهداف عبر تشكيل فرق عمل محدودة الأفراد و ذات استقلالية كبيرة في اتخاذ المبادرات و تحديد سبل و مناهج تحقيق الأهداف.

### 3-2-4- المقاربة الثقافية

برز الاهتمام بالأبعاد الثقافية للتنظيم (أو ثقافة المنظمة) منذ مطلع الثمانينات بفعل تظافر عدد من العوامل أهمها إفلاس العقلانية المطلقة و الانتكاسة التي لحقت بمؤسسات الامتياز كما حددها بيترز و ووترمان *Peters & Waterman* في كتابهما "ثمن الامتياز" *Le Prix de L'Excellence* ، إضافة إلى تنامي الدور الياباني على الساحة الاقتصادية الدولية.

ساهم ويليام أوشي *W. Ouchi* و موريس تيفني *M. Thevenet* و غيرهما في بيان دور الثقافة كمحدد أساسي للسلوكيات التنظيمية و متغير مركزي في سير المنظمة و عامل جوهري للنجاح و التفوق، كما كانت لنظرية *Geert Hofstede* أهمية كبيرة في تحديد عناصر التشخيص الثقافي في زمن تنامت فيه مظاهر التباين الثقافي.

### 3-2-5- المقاربة السوسولوجية

تهدف النظريات السوسولوجية للتنظيم إلى تحليل أنظمة العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، و تركز على منطق الفعل *L'Action* حيث تعتبر أن الفرد لا يندفع في العمل بدوافع الدخل فقط (التأيلورية) و لا يتصرف كفاعل سلبي ينحصر سلوكه في ردود بسيطة تجاه المنبهات (العلاقات الإنسانية)، بل يعتبر كائن حر و مستقل بقراراته و استراتيجياته الفردية.

أكد ميشال كروزيه *M. Crozier* و أرهارد فريديرغ *E. Friedberg* في كتابهما *L'acteur et le système* أن كل فرد يتصرف كفاعل استراتيجي في المنظمة للحصول على أقصى المنافع و توسيع نطاق النفوذ، و عليه فإن السلطة الفعلية لكل فرد تتمثل في قدرته على تقليص اللاتأكد في محيطه (مناطق الشك *Les zones d'incertitudes*)؛ و من ثم تنشأ بين الأفراد علاقات تخرج عن نطاق التعبير الرسمي في المنظمة أطلق عليها كروزيه و فريديرغ اسم نظام النشاط الفعلي *Le système d'action concret*.

194 قضى سلوان 45 سنة من حياته في خدمة General Motors Company ، 23 منها في منصب مدير عام و 10 سنوات رئيسا لمجلس الإدارة، و قد حققت GMC تحت إدارته موقعا رياديا عالميا.

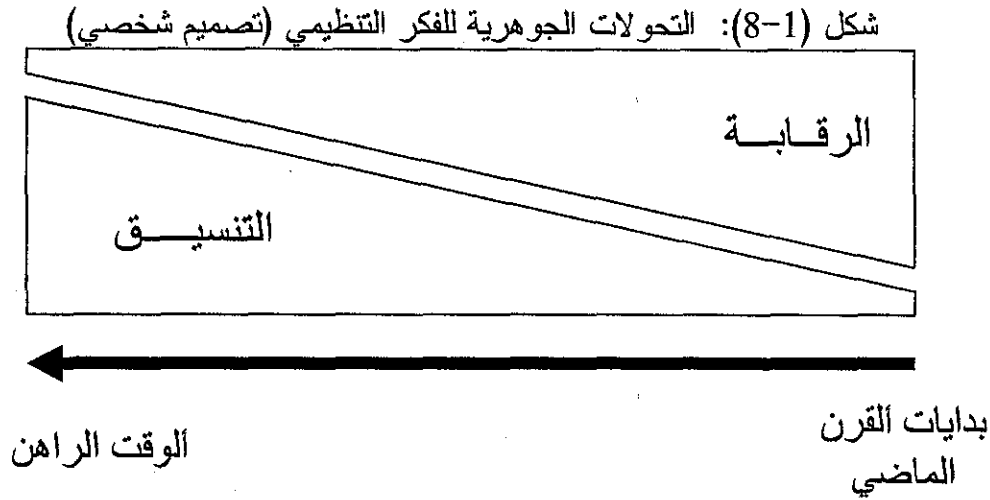
195 أحد أقطاب الفكر الإداري الفرنسي تولى إدارة المنظمة الاستشارية الشهيرة CEGOS لفترة طويلة.

و من جهته اهتم السوسيولوجي الفرنسي رينو *J.D. Reynaud* بمشكلة التعديل الاجتماعي *La régulation sociale* فقد أصدر سنة 1989 كتابا بعنوان *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale* حيث حلل بنية النشاط الجماعي في المنظمة أين تتفاعل ألعاب و استراتيجيات الفاعلين، و من أجل التحكم في السلوكيات الفردية و إرساء دعائم البناء الاجتماعي و النشاط الجماعي تلجأ المنظمة باستمرار إلى تجديد القواعد التي تمكنها من إحداث التعديل الاجتماعي بواسطة التبادل و التفاوض.

### حوصلة شاملة لأهم التحولات التنظيمية :

و حتى لا نطيل أكثر في تتبع مختلف المقاربات الحديثة نشير باختصار إلى وجود إسهامات أخرى لا تقل أهمية عما ذكرنا غير أن نطاق البحث لا يتسع لإيرادها جميعا، منها المقاربة الاقتصادية (ويليامسون و كوز و غيرهما) و المقاربة السلوكية (مارش و سيارت و آخريين)، إضافة إلى المقاربة التعليمية (أرجريس و شاين و غيرهما) و التي نعتبر أننا استوفيناها حقها من البحث فيما تعرضنا له من الحديث عن إدارة المعرفة و فيما سنورده لاحقا عن بروز نموذج الكفاءات.

ما يلاحظ عبر متابعة مسيرة الفكر التنظيمي عن كثب هو التحول التدريجي من تصور سلبي للإنسان، تصور يفقر إلى عنصر الثقة و التعامل الإنساني، إلى تصورات أكثر إيجابية و معاملات أكثر إنسانية، و الانتقال أيضا من مناهج عمل متصلبة و ذات أسس معيارية تحتل فيها الرقابة مكان الصدارة إلى مناهج أخرى مرنة أي قابلة للتعديل السريع لمسايرة مستجدات المحيط و ضغوطاته، و هي مناهج تعتمد بشكل كبير على عنصري التنسيق و التعاون باعتبارهما دعائمي التنظيم الحديث؛ و الشكل التالي يصور هذا التحول منذ انطلاقة الفكر التنظيمي إل اليوم:



إن الخروج من منطق المعيارية و تبني مناهج تنظيمية مرنة أملت عدة اعتبارات سنأتي على ذكر أهمها في المطلب القادم، غير أنه بالإمكان الإشارة ابتداء إلى العوامل الثلاثة المميزة لمحيط الأعمال في الوقت الراهن، و التي عبّر عنها هامر و شامبي بعبارة *Les 3 C*، و قد استعرضناها في الفصل السابق بشكل مستفيض.

هذه العوامل تفرض على كل مؤسسة - من أجل ضمان بقائها و تحقيق أهدافها - أن تكون لها قدرة كبيرة على التكيف السريع بله التجاوب الاستباقي *La Proactivité* مع تقلبات المحيط، أو بعبارة أخرى يتوجب على المنظمات التحلي بالمرونة التنظيمية *La Flexibilité Organisationnelle*.

هذه الأخيرة تتركب من جملة من العناصر الأساسية التي أضحت اليوم بمثابة السمات الخاصة بمؤسسات "النموذج الثالث" : الذكاء، التعددية، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصال، الجودة، الاستباقية ...

كل ذلك تزامن مع بروز أشكال تنظيمية جديدة - بل لقد كان أيضا أحد عوامل ظهورها - نستعرض أهمها في المطلب الموالي بغية الوقوف على مواصفاتها و تلمس مظاهر المرونة التنظيمية فيها.

## المطلب الثاني الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

شكلت الصدمة البنزولية الأولى لحظة تحول حاسمة لمنظمات الأعمال و إيذانا بانتهاء مرحلة الثلاثين الرغدة و دخول تلك المنظمات مرحلة جديدة تتسم أساسا باللاتأكد، و كذلك كان للتفوق الياباني الباهر وما ذكرناه من عوامل بيئية، دفعا قويا باتجاه ظهور أشكال تنظيمية جديدة لاسيما منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي.

أهم ما يميّز هذه الأشكال التنظيمية بوجه خاص هو سعيها الدؤوب إلى التخلص من إفرزات التنظيم التقليدي للعمل و إرساء دعائم روح تنظيمية و أنماط علاقاتية جديدة تصبو دوما نحو تحقيق النجاعة و بلوغ مستويات الامتياز بواسطة التركيز على الجودة و الاستغلال الأمثل للموارد لاسيما الموارد البشرية.

و يصف *Hubert Landier* هذا النمط التنظيمي الجديد بقوله: "إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة و يجعل من الجودة انشغالا دائما، و يسعى لأن يكون أكثر مرونة و أكثر إبداعية، و تكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى نكاه كل مستخدميها لا إلى سوادهم فقط، و تخرج من نطاق انحصار صورتها في هيكلها التدرجي، و لا يبقى تدرجها تمثلا فقط في إصدار الأوامر و مراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يرتكز على ضرورة التواصل، التشاور و التعبير الحر"<sup>(196)</sup>.

و قبل التعرض إلى هذه الأشكال الجديدة يجدر بنا الوقوف على ماهية المرونة التنظيمية و أهميتها باعتبارها الأساس الذي تتبنى عليه تلك الأشكال كلها.

### 1- المرونة التنظيمية

بعد قرابة القرن من الهيمنة الشاملة عجزت التaylorية و نموذج التنظيم البيروقراطي للعمل المنبثق عنها، عن الاستجابة الملائمة للتغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة، الاستعمال المكثف للتكنولوجيات الجديدة، اقتصاد المعرفة، الإنتاج حسب المقاس *Au plus juste* و التعامل مع يد عاملة متنوّعة، متعلمة و راغبة أكثر في الاستقلالية.

و بذلك تركت الهياكل الآلية الساحة تدريجيا لأشكال تنظيمية تهتم أكثر بالمسارات الاعتراضية *Processus transversaux* التي تسمح بتلبية الاحتياجات المشخصة لزبائن متشددين و مطلّعين *Clients informés et exigeants* ، أشكال تنظيمية تتسم بالمرونة و ذات قابلية للتكيف و التفاعل السريع و الفعال مع المستجدات البيئية.

## 1-1- مفهوم المرونة التنظيمية

يعرف *Elie Cohen* المرونة التنظيمية بقوله : "هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الأجل مع تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي ... إلخ، فهذه كلها أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، و تتطلب رد فعل سريع و حاسم" (197).

أمام حالات التعقيد و اللاتأكد تنتظر كل منظمة من مستخدميها إبداء قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات المعقدة، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الاستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي *Réagir en temps réel* ، و عليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك أهمها: معالجة المشاكل، المظاهر العلاقاتية ... إلخ (198).

و يمكن تناول معالجة المشاكل في المؤسسة بطرق متعددة، أهم هذه الطرق هو اختيار نمط تنظيمي تطوري، لأن تكيف تنظيم العمل مع مختلف الضغوطات يتطلب التطور المستمر للتنظيم.

و لا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية كما تؤكد معظم التعاريف التي تركز على ظواهر التكيف مع تقلبات المحيط، و تجعل بالتالي من المرونة تراكما لموارد يتم استغلالها حسب الأحداث الخارجة عن نطاق المؤسسة؛ إن المرونة التنظيمية أضحت اليوم موردا استراتيجيا حيث يمكن توظيفها في استراتيجيات هجومية متى ما توصلت المؤسسة إلى عرض منتجات أكثر تنوعا من المنافسين، و تجديدها باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، فإنها تقوم بذلك بتغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة لاتأكد كبيراً داخل القطاع الصناعي بمقدورها هي وحدها توجيهه و التحكم فيه.

و هنا تبرز أهمية الكفاءات في إدارة الوضعيات المشكلة و المعقدة و خلق ديناميكية تفاعل مرنة، غير أن تفعيل الكفاءات يتنافى و التنظيم الصلب و المحجوز *cloisonnée* في حدود المنصب أو العمل المحدد بموجب تعليمات صادرة عن المستويات التدرجية المتتالية. إن التنظيم المرن يستوجب الحد من مركزية القرار و منح استقلالية أكبر لمختلف الوحدات و الهياكل المكوّنة للمنظمة و للأفراد العاملين في شتى المستويات.

و في خضم البحث عن تحقيق تنظيم مرن يطرح السؤال الجوهرى التالي: هل يستحسن الحفاظ على العمل الواجب إنجازة داخل المنظمة أم يوزع بين عدد من الموردين؟ في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة باستعمال التكنولوجيات الجديدة أو باعتماد تطبيقات مختلفة كدوران المهام، مضاعفة الكفاءات و تسطيح هياكل القرار *Aplatissement des structures de décision*، و في الحالة الثانية تركز المنظمة جهودها حول نواة من الكفاءات الأساسية التي تتقنها جيدا، و تخول إنجاز باقي المهام لشركاء خارجيين يتم تغييرهم بمقتضى احتياجات السوق (المناولة أو العمل الباطني، استعمال عمال مستقلين، استشاريين ... إلخ).

## 1-2- النموذج الياباني للمرونة التنظيمية

لقد كانت المؤسسات اليابانية سباقة إلى اعتماد أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الخارجى بعد أن أدرك اليابانيون أن مواجهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة، و في هذا

الصدد يعلن رجل الأعمال الياباني *Matsushita Konosuke* في كتابه "Confidences" حيث يقارن بين النظامين الإداريين المهيمنين في الوقت الراهن (النظام الأمريكي [الفوردي] و النظام الياباني [التويوتي]):

" سوف ننتصر نحن و سيخسر الغرب الصناعي، و لن تستطيعوا أن تفعلوا أي شيء لأنكم تحملون عوامل فئاتكم في أنفسكم.

" إن منظماتكم تاييلورية، و الأخطر من ذلك أن عقولكم أيضا تاييلورية، فأنتم مقتنعون بأنكم تشغلون مؤسساتكم جيّدا بالتميز بين الرؤساء من جهة و المنفذين من جهة أخرى، بين الذين يفكرون و الذين يرهبون الدواليب.

" إن الإدارة بالنسبة لكم هي فن التمرير الجيّد للأفكار من أرباب العمل إلى العمال.

" أما نحن فنعتبر ما بعد تاييلوريين *Post-tayloriens*، أدركنا أن الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا و أكثر صعوبة، و أن حياة المنشأة أصبحت أكثر إشكالا في محيط شديد الخطورة، غير متوقع و تنافسي، مما يفرض على المؤسسة التجنيد اليومي لكل الذكاء لدى جميع الأفراد حتى تكون لها فرصة للخلاص .....

" ذكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات و مستلزمات المحيط الجديد، لذلك تعطي شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تعطيه الشركات الغربية، و لذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار و تواصل مكثف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم الاقتراحات، و تطالب قبل ذلك النظام التربوي الوطني بالإعداد المستمر لخريجين شاملين، مستنيرين و مثقفين، يشكلون الأرضية الخصبة اللازمة لصناعة تتغذى يوما على الذكاء " (199).

ترتكز الفلسفة اليابانية في مجال التنظيم على ثقافة الخفة *La culture d'agilité* الإنتاجية و الهيكلية، و خلافا للأمريكيين يرى اليابانيون أن تقليص التكاليف لا يتأتى بمضاعفة الإنتاج (الاقتصاد السلمي *L'économie d'échelle*) و إنما بإلغاء كل أنواع التبذير.

و يحدد *Taichi OHNO*، الرئيس المدير العام الأسبق لشركة *Toyota* و مؤسس النظام الإداري الذي يحمل اسمها *Toyotisme*، سبعة أسباب للتبذير هي : الإنتاج الزائد، انتظار النقل، التحميل و التفريغ غير اللازمين، تصنيع غير لازم لبعض المركبات و الأجزاء، مخزون فائض، حركات غير لازمة و منتج معيب (200)

و على هذا الأساس نجد المبدأ الأساسي السائد في اليابان هو "الإنتاج الجيّد بدل الإنتاج الكثير" *Produire mieux au lieu de produire plus*، و ذلك بإعادة تصميم تنظيم الورشات و القضاء على بعض الروتينيات المتجذرة، و مما يعطي دفعا أكبر لنفاذ هذا المبدأ هو عقيدة التحسين المستمر التي يعتنقها اليابانيون *KAIZEN*، و التي يؤدي تطبيقها على مسارات العمل إلى تقليص عدد العاملين على الآلات *Opérateurs* و تخفيض الوقت الفعلي للإنتاج.

و من الطرق المبتكرة في المرونة التنظيمية :

- طريقة تجميع عدة خطوط إنتاج في شكل U، و تضمن هذه الطريقة مرونة كبيرة في تعديل عدد العاملين على الآلات حسب تموجات حجم الإنتاج على المدى القصير، و الحفاظ على إنتاجية مرتفعة بسبب تقليص عدد العاملين جراء التعديلات المعتمدة.

- طريقة الإنتاج حسب الطلب *Lean production* من خلال تحويل مسار الإنتاج من المنتهى (الزبائن) إلى المبتدأ *de l'aval vers l'amont* ، و استخدام نظام البطاقات *Kanban* للتحكم في العملية الإنتاجية و ضمان أقل تكلفة ممكنة : مخزون صفر - عطل صفر - عيوب صفر - أجال صفر و ورق صفر .

- طريقة السينات الخمس *Les 5 S* نسبة للحروف الأولى لخمس كلمات يابانية تشكل تعليمات يتوجب على العامل التزامها باستمرار ضمانا للجودة و الأداء الفعال :

- 1) *Seiri* ( Eliminer, Débarasser) التخلص من كل ما لا يحتاج إليه العامل في موقع عمله
- 2) *Seiton* ( Ranger) ترتيب كل وسائل و أدوات العمل
- 3) *Seiso* ( Nettoyer et inspecter) تنظيف مكان العمل
- 4) *Seiketsu* (Rendre évident, Maintenir la propreté) الاستمرار في الحفاظ على الترتيب و النظافة
- 5) *Shitsuke* (Rigueur, respecter ce standard, faire respecter et progresser) الصرامة في احترام هذا النظام

### 1-3- مزايا المرونة التنظيمية

من نافلة القول التأكيد على أهمية التنظيم المرن مقارنة بالتنظيم الصلب خاصة في ظل ظروف تتميز بالتقلبات المستمرة و غير المتوقعة.

لقد مكنت هذه المرونة المؤسسات اليابانية من رفع إنتاجيتها بوتيرة سريعة و تسجيل أداءات عالية في كثير من المجالات و تحقيق تفوق كبير على المؤسسات الغربية، و الأمريكية على وجه الخصوص، مما دفع هذه الأخيرة إلى محاولة اقتفاء آثارها و اعتماد أساليب تسيير ذات جذور يابانية.

إن المقارنة بين النظام الياباني و الأنظمة الغربية تبرز تفوقا ساحقا لأول كما يبينه الجدول التالي الخاص بقطاع صناعة السيارات :

جدول (1-18) : النجاعة في النظامين الياباني و الغربي

أوربا	و.م.أ.	اليابان	
36.2	25.1	16.8	الإنتاجية ( ساعات / سيارات )
97	82	60	الجودة ( عدد العيوب لكل 100 سيارة )
0.72	0.72	0.53	مساحة الإنتاج ( م <sup>2</sup> / سيارة / سنة )
14.4	12.9	4.1	مساحة ورشة التصليح (بالنسبة المئوية للمساحة الكلية لورشات التجميع)
2	2.9	0.2	المخزونات ( لـ 8 أنواع من القطع )
0.6	17.3	69.3	نسبة العمال العاملين في مجموعات
0.4	0.4	61.6	عدد الاقتراحات ( لكل عامل / سنة )
15	67	12	عدد أصناف التأهيلات
173	46	380	عدد ساعات التكوين لكل عامل، للموظفين الجدد
			عدد العمليات الآلية <i>Automatisées</i> :
77	76	86	التلحيم
38	34	55	الطلاء
3	1	2	التركيب

Source : The Economist ( Dossier spécial " the car industry", p.10), Londres oct. 1992.

Cité par R. De Maricourt, Les Samourais du Management , p. 25

## 2- الأشكال التنظيمية الجديدة

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي ظهور عدد كبير من الأشكال التنظيمية التي حاولت المنظمات بواسطتها تجاوز الضغوطات التي تكثفت خلال هذه الفترة، لاسيما اشتداد المنافسة بشكل غير مسبوق.

أمام هذه المعطيات الجديدة بات لزاما على المؤسسات اتخاذ تدابير إستراتيجية تتأى بها عن النظرة القاصرة إلى المحيط التنافسي لتقحم إمكانياتها الذاتية و مواردها الداخلية، و على رأسها الهيكلية التنظيمية باعتبارها أحد أهم الموارد، في صيرورتها التنظيمية و توجهاتها الإستراتيجية.

في إطار تطبيق مناهج التنظيم المبتكرة و الهادفة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المحيط، لاسيما "نظام الوقت المحدد" *JAT* و "الهندسة الموازية" *Concurrent Engineering* و "إعادة الهندسة التنظيمية" *Reengineering*، برزت على الساحة أنماط تنظيمية متعددة، نفتصر هنا على أهمها : المؤسسة الأفقية و المؤسسة الشبكية و المؤسسة الافتراضية و المؤسسة المتعلمة.

### 2-1- المؤسسة الأفقية *L'Entreprise Horizontale*

يجد هذا النمط التنظيمي جذوره في عمليات إعادة الهيكلة و تقليص تعداد المستخدمين التي لجأت إليها المؤسسات لمواجهة الأزمات، لاسيما الانكماش الذي عرفته أمريكا بالخصوص في مطلع التسعينات، و قد أخذت آنذاك إسم "تقليص حجم المؤسسة" *Downsizing*.

و عرف هذا المفهوم انتشارا واسعا بفعل تأثير تقنيات المسارات *Business Process Engineering (BPR)*، أي إعادة تنظيم المؤسسة بصفة جذرية و بالتركيز على مساراتها الأساسية .

إن المؤسسة الأفقية تهيكل حول المسارات لا المهام أو الوظائف، و تتضمن مستويات تدرجية قليلة، كما تحوّل إنجاز العمل لمجموعات مستقلة و منظمة ذاتيا *Equipes auto-managées*.

و يطلق على هذا الشكل أيضا إسم المنظمة المخففة أو المسطحة *Organisation allégée ou aplatie*، و تتميز بالخصائص الأساسية التالية:

- ❖ هيكلها التدرجي مسطح و وسيلة التنسيق المفضلة فيها هي الإشراف المباشر ؛
- ❖ تمارس رقابة صارمة على العمل بواسطة التكنولوجيا، توحيد إجراءات العمل و معايير التصنيع ؛
- ❖ يركز تنظيم العمل على تقسيم المهام إلى نشاطات بسيطة ؛
- ❖ دوران المناصب يشجع تعددية تخصصات المستخدمين ؛
- ❖ كل عامل مسئول عن جودة عمله ؛
- ❖ يستشار المستخدمون بواسطة برامج التحسين المتواصل، دوائر الجودة و أشكال تشاورية أخرى.

### 2-2- المؤسسة الشبكية *L'Entreprise Réseau*

الفكرة الأساسية وراء ظهور هذا النوع من المؤسسات هي الإقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب كفاءة أو كفاءات أساسية، و إخراج الباقي، أي تكليف موردين، مناولين أو شركاء خارجيين بإنجازها.



رغم بساطة هذه الفكرة المبدئية إلا أن تطبيقها ليس كذلك، لأنه يتطلب في مرحلة أولى إجراء تفكير استراتيجي معمق، و ذلك بالتساؤل عن المهنة الأساسية للمؤسسة *Le cœur de métier*، مهاراتها الفعلية، كمّن القيمة المضافة في منتوجاتها أو خدماتها، المهن التي لا تحسن إنجازها، وجود مختصين خارجيين يمكن التنازل لهم عن نشاط أو بعض النشاطات (201).

يمكن تمثّل المؤسسة الشبكية كنواة مركزية في اتصال بشبكة من الموردين، مما يسمح للمؤسسة بتركيز مواردها النادرة على مزاياها التنافسية.

و يعرف نظام المناولة، الذي يربط بين مؤسسات متوسطة و صغيرة و أخرى كبيرة، تطورا كبيرا في اليابان حيث يمثل إحدى الخصائص الصناعية، فشركتي Nissan و Toyota مثلا تلجآن إلى المناولة بنسبة تتراوح ما بين 75 و 80% (202).

و في هذا الإطار احتفظت شركة Nike بنشاطين أساسيين: البحث و التطوير و التسويق، و قسمت باقي النشاطات على شركاء خارجيين.

تتميّز المؤسسة الشبكية بالخصائص التالية :

- ❖ المؤسسة الشبكية نواة مركزية يختلف حجمها و أهميتها من مؤسسة لأخرى ؛
- ❖ تهدف المؤسسة الشبكية إلى تحقيق البقاء ، لذلك ترتبط بشركائها بشكل دائم ( المديين المتوسط و الطويل ) ؛
- ❖ أعضاء الشبكة يتشكلون من كيانات قانونية متميزة ؛
- ❖ شركاء الشبكة يركّزون نشاطاتهم على كفاءاتهم المميّزة ؛
- ❖ يرتبط الشركاء بالنواة المركزية بموجب علاقات تعاقدية ؛
- ❖ يقبل الشركاء في الشبكة الخضوع لمجموعة قواعد و رقابات يملئها الأمر أو النواة المركزية .

## 2-3- المؤسسة الافتراضية L' Entreprise Virtuelle

تباينت مفاهيم المنظمة الافتراضية و تعددت مدلولاتها و إن اتفقت جميعها على إدراج عاملين أساسيين هما: (1) العمل عن بعد ضمن شبكة من العلاقات و (2) باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال.

و عليه يرى بعض المختصين أن المؤسسة الافتراضية لا تختلف كثيرا عن المؤسسة الشبكية إلا أنها لا تنشأ لتدوم و إنما لتحقيق إنجازا معينا ثم تزول بانقضاء الحاجة إليها، لذلك تعتبر المؤسسة الافتراضية منظمة مؤقتة، تتضافر فيها جهود مجموعة الشركاء المبادرين بإنشاء المؤسسة الافتراضية لإنجاز مشروع مشترك كما اشتركت *Motorola* , *IBM* و *Apple* سنة 1994 في إنشاء مؤسسة افتراضية لتصميم، إنتاج و بيع *Microprocesseur Power PC*.

و قد أحصى *R. Meissonier* عددا من المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية و المستخدمة بكثرة في الأدبيات المتخصصة:

Daniel CHABBERT , " Externalisation : des gisements de compétitivité stratégique " , Pole productique , Rhone-<sup>201</sup> Alpes n° 69 , Décembre 2002 .

Bermond J. & al. , " L' Economie du Japon " p. 118. <sup>202</sup>

## جدول (1-19) : المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية

المؤلفون	التسميات	الأفكار الأساسية
Davidow & Malone (1992) ; Ettigoffer (1992) ; Hardwick & al (1996) ; Bartoli (1996) ; Gebauer (1996) ; Lebrun (1996) ; Favier & Coat (1997); Vekatraman (1999).	مؤسسة افتراضية	تصنيع منتج من قبل شبكة من المؤسسات المستخدمة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من أجل تنسيق و تحقيق فعالية مسار الإنتاج (التصميم المدعم بالحاسوب، الإنتاج المدعم بالحاسوب، الأتمتة، إلخ).
Malone (1992) ; Davidow & Malone (1992) ; Miller, Clemons & Row (1993); Byrne (1993); Semich J.W. (1994); Powell & Gallegos (1998); Christie & Levary (1998).	تجمع افتراضي	
Upton & McAfee (1996) ; Hardwick & Bolton (1997).	صناعة افتراضية	
Goldman & Nagel (1993) ; Shields (1994).	منشأة افتراضية	
Kiosur (1996).	مصنع افتراضي	
Favier & Coat (1997, 1999); Mayère & Monnoyer (1997); Perlo & Hills (1998).	فريق افتراضي	إنجاز مشروع من طرف فريق عمل (ينتمي أعضاؤه إلى عدة منظمات) بواسطة استخدام ت ج ! ! (مجموعة عمل Groupware مثلا) من أجل تحقيق العمل المشترك.
Berger (1996) ; Davenport & Pearlson (1998).	مكاتب افتراضية	التخلص من موقع العمل عبر اللجوء إلى العمل عن بعد بواسطة ت ج ! !
Hedberg, Gatarski & Baumard (1998).	منظمة خيالية (أو السايبر مؤسسة ( Cyberentreprise	تسويق الأنشطة عبر ت ج ! ! (الأنترنت بالخصوص: السايبر ماركت)

Source : Meissonier R., *Vers une prospective processuelle du concept d'organisation virtuelle*, IAE, Oct 2000 (<http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/rapports/LP370-2000-584.pdf>)

2-4- المؤسسة المتعلمة (أو التعليمية) *Entreprise Apprenante*

يعرف *J. Brilman* المؤسسة المتعلمة بقوله : هي تلك التي تسهر على "تحسين معارف و كفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه" (203).  
و أورد المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *CNPF* التعريف التالي : "هي مؤسسة تنتظم بشكل يسمح لأجرائها باكتساب و تنمية كفاءاتهم في الوضعية المهنية باستمرار" (204).

و يذكر *Brilman* مجموعة مواصفات تميز المؤسسة التعليمية :

- ❖ الرغبة في التحول إلى "منظمة نكيّة" أي قادرة على التعلم و تنمية قدراتها المستقبلية أحسن من منافسيها؛
- ❖ ممارسة اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية، الإنصات للزبائن و تقييم الأداء التنافسي *Benchmarking*؛
- ❖ يمارس المديرون فيها التفكير بطريقة نظامية *Systemique* من خلال ملاحظة سير المؤسسة كنظام؛

Brilman op. Cit. P. 196. 203

CNPF op. Cit. Tome 5 p. 22 204

- ❖ تحسن تراكم *Accumulation* معارفها و خبراتها بالوسائل التقنية الملائمة، و تضعها في متناول أعضائها؛
- ❖ تضع استراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة؛
- ❖ تخلق مناخا مشجعا للأفراد على التعلم و تنمية إمكانياتهم (يتخذون المبادرات، ينمون ذكاءهم ... إلخ.)؛
- ❖ تعرف كيف تتحالف مع منظمات أخرى للاستفادة من خبراتها و سد نقائصها. (205)

و يحدد *Jean-Claude Tarondeau* المواصفات الأساسية للمؤسسات التعليمية في : المرونة، النفتح، الإستقلالية و القدرة على الإنماج (206).

## 2-5- مؤسسات المستقبل *Les Entreprises du Futur*

إن تعدد الأشكال التنظيمية فتح شهية الكثيرين للتفكير في أشكال المنظمات المستقبلية، و يأتي على رأس هؤلاء المتكهنين *Charles Handy* صاحب الكتاب الشهير *The Age of Unreason* الصادر سنة 1989، حيث يصف نماذج لمنظمات مستقبلية :

- منظمة النفل *L' Organisation Shamroke / Trèfle*
- المنظمة الفيدرالية *L' Organisation Fédérale*
- منظمة  $I^3 = V.A$  *L' Organisation I<sup>3</sup> : Intelligence, Informations, Idées = V.A*

و يتعرض *D. Quinn Mills* في كتابه *L' Entreprise Post-hiérarchique* إلى المؤسسة العنقودية التي ستحل محل المؤسسات التدرجية *Hiérarchique* الموجودة حاليا في حالة احتضار حسب رأيه.

و ما ينبغي التأكيد عليه في ختام هذا المطلب أن الأشكال التنظيمية الجديدة، التي استعرضنا أهمها، تجد جذورها في نمو الكفاءات و تشكل مركز أو نواة ذات كفاءات عالية و أساسية بالنسبة للمنظمة، حسب نموذج *Atkinson* الذي أشرنا إليه سابقا، هذه النواة تمنح المنظمة القدرة على التفرغ لمهن أساسية و التخلص من المهن الثانوية، و تخفيف وطأة التعداد البشري الهام الذي يستنفذ أحيانا طاقات المنظمات في مشاكل هامشية على حساب القضايا الجوهرية .

و بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الأشكال بمثابة الدعامات التي تتيح تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية بسبب تركيزها المكثف على الكفاءات الأساسية في مواجهة الضغوط التنافسية .

Brilman , op. cit. p. 196 – 197. 205

Tarondeau J.C. ; "Le management des savoirs", p. 94. 206

## خاتمة الفصل الثاني

استعرضنا خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية لموضوع هذه الدراسة لاسيما العمل و التنظيم و دراسة و تحليل المناصب أو الوظائف، بغية تجلية مدلولاتها و رفع الغموض عما يكتنف استعمالاتها من التباس أو تباين.

كما تعرضنا في نفس السياق إلى التطور التاريخي لهذه المفاهيم و انعكاسات ذلك على الممارسات الإدارية و الأشكال التنظيمية، كل ذلك بغرض تهيئة الظروف و توطئة الأرضية لتناول إشكالية تجديد مناهج و أدوات التحليل و التصنيف الوظيفي في بعديهما البشري و التنظيمي.

و قد توصلنا عبر متابعة مسيرة التطور التنظيمي للعمل إلى استكشاف حجم التحولات الجارية في هذا المضمار و درجة التعقد التي بلغتها العملية الإدارية و التنظيمية في الوقت الراهن، مما يبرر في حسنا ضرورة إعادة النظر في كل القناعات المتكرسة و الإجراءات المتوارثة، و استشراف المستقبل بنصيرات جديدة و آليات مبتكرة تستجيب لمتطلبات المرحلة و مستجداتها.

و حتى تكتمل الصورة حول هذا الزخم من التحولات المتلاحقة، و بغرض الوقوف على أهمية و ضرورة إحداث هذه التغييرات، لا بد من التعرّيج على أهم و أكبر تحول يعرفه عالم الأعمال في هذه المرحلة الحرجة المتسمة بالانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي، ألا و هو بروز نموذج الإدارة بالكفاءات و ما رافق ذلك من تطورات في العلاقات الوظيفية و الديناميكية المهنية.

## الفصل الثالث

بروز نموذج الكفاءات

و الديناميكية المهنية الجديدة

## الفصل الثالث

### بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة

ترتب عن التحولات العميقة و الجذرية، التي استعرضناها بشيء من التفصيل في الفصلين السابقين، حدوث حالة من الانقلاب الجوهرى في الأطر التصورية و البنى الوظيفية و كذا الرؤى الاستراتيجية لعالم الأعمال، انقلابا انتقل بموجبه مركز الثقل و مركز النمو من المقدرات المادية و المالية إلى المقدرات المعرفية و الإبداعية، سواء بالنسبة للدول، كما يشهد له التجارب الناجحة للدول حديثة التصنيع في جنوب شرق آسيا، أو بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كما هو الحال في العديد من التجارب التي أتينا على ذكر بعضها فيما سبق.

و لعل ذلك ما دفع بريلمان إلى القول: "منذ قرن من الزمن كانت المؤسسات تتموقع بالقرب من مناجم الفحم أو الحديد و في الموانئ، و منذ عشرين عاما أصبحت تتكاثر حول ألمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولى الأساسية الحقيقية: الرجال و النساء ذوي الكفاءات العالية و التكوين الجيد، الملمين بأرقى و أحدث التكنولوجيات و القادرين على التعلم"<sup>(207)</sup>.

### المبحث الأول

#### بروز نموذج الكفاءات

استطاع نموذج الكفاءات أن يشقّ طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأ فيه (نظرية الموارد)، و أن يتميز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما : البعد البشري و البعد الإستراتيجي، و ذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة المنطلقات الأساسية لهذا النموذج و مبرراته المنطقية، لذلك سنستهل هذا المبحث بالحديث عن الكفاءات تعريفا و تصنيفا (المطلب الأول) لنستعرض عقب ذلك الأسس النظرية و المبررات الأساسية لنموذج الكفاءات (المطلب الثاني).

### المطلب الأول

#### الكفاءات : محاولة تعريف و تصنيف

يهدف هذا المطلب إلى الإقتراب قدر الإمكان من مدلول الكفاءات من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، و ذلك عقب التعرض لأهم الصعوبات و العراقيل التي تحول دون توصل المختصين إلى تعريف متفق عليه (1)، لننتقل بعد ذلك إلى تصنيف الكفاءات و تحديد تدرجها على الصعيدين الفردي و التنظيمي (2).

#### 1 - تعريف الكفاءات

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، و لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *Conseil National du Patronat Français (CNPF)* - الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية

(MEDEF) *Mouvement des Entreprises de France* - في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 و التي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات و قطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم و الآليات المتعلقة بهذا المدلول.

## 1 - 1 - صعوبات تعريف الكفاءات

مرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي :

1 - الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *Concept Polysémique* يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا *Confusion Sémantique* أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير، و قد عبّر الأستاذ *Guy Le BOTERF* عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" *Cameleon conceptuel*، و يضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا *Notion familiarisée*، بينما يتطلب المفهوم العلمي - كما ينص الإيستيمولوجي *G. Bachelard* - تشكل على أنقاذ التمثلات الشائعة و العفوية (208).

2 - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق ...) مما يؤدي حتميا إلى اختلاف مضامينها و بالتالي إلى درجة عالية من التباين.

3 - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات و النوعيات يعيق إلى حد كبير مسألة تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة..

4 - تعدد المشارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات، فقد أحصى *Daniel HELD* ست مقاربات مختلفة:

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية *Savoir*
- مقاربات تركز على المعارف العملية *Savoir - faire*
- مقاربات تركز على السلوكيات *Savoir - etre*
- مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكيات
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية *Compétences cognitives*
- مقاربات تركز على النشاطات (209).

## 1-2- محاولة تعريف الكفاءات

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية *AFNOR* : "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (210).

<sup>208</sup> Guy Le BOTERF, " *Construire les compétences individuelles et collectives* ", p.14  
<sup>209</sup> Daniel HELD, " *La gestion des compétences* ", Revue économique et sociale, septembre 1995

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضاً أشد.

ثانياً : و يعرف الباحثان Daniel HELD & Jean Marc RISS الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين" (211).

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، و بالتالي يميز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء *La Capacité d' Agir*.

ثالثاً : على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF (Ex. CNPF) من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي :

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول *La Validité*، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها" (212).

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما:

1. الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، و عليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء، و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
2. المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها و الجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن إكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية، تقدير أهميتها، قبولها *Validation* (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة *Certification*) و العمل على تطويرها.

و يبدي الأستاذ Philippe ZARIFIAN عدة تحفظات بشأن هذا التعريف (213) :

1. سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحويلات العمل و المنظمات، بحيث يسري هذا التعريف على كل الحقب التاريخية و على أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التaylorي.
2. يتضمن هذا التعريف مظهراً "حرفياً جديداً" *Neo - Artisanale* يتجلى من خلال القبول الميداني *Validation in situ* للكفاءات، إن هذه الرؤية تغفل تماماً الشروط المعاصرة للإنتاج لاسيما فيما يتعلق: بشبكات العمل التي تساهم في التحضير، المشاركة و الدعم للنشاط المهني، و بتقييم النجاحات الاقتصادية للمنظمة.

Cécile DEJOUX, " Les compétences au cœur de l'entreprise", p.67<sup>210</sup>

D. Held & J.M. Riss , " Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue Employeur Suisse, N° 13 , 1998<sup>211</sup>

CNPF, " Actes des Journées Internationales de la Formation ( Objectifs Compétences), Deauville 1998, Tome 1 p.5<sup>212</sup>

P. Zarifian , " Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique" ; p.64<sup>213</sup>



رابعا : و عليه اقترح *P. Zarifian* تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة و جمع صياغات متعددة (214) :

1. "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".
2. "هي نكاه عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".
3. "الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل *Zarifian* لمحتوى الكفاءات و تركيزه على إشكالية العلاقة فرد / جماعة / منظمة، و بذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) و المعرفة السلوكية ...

بالإضافة إلى ذلك يثير *Zarifian* مسألة السياق *Le problème de contextualisation* التي تشكل عقبة في المجال العملي، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفوا في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة:

- ❖ كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟
- ❖ كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين ؟ عن التحويل ؟ ... و غيرها.

و من هنا يتبنى *Zarifian* فكرة الكفاءات المعممة *Compétences Généralisées* في مقابل الكفاءات المحددة السياق *Compétences contextualisées*، و يطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل و العلاقات مع الغير في العمل (الشبكة، المسؤولية المشتركة، إلخ...) (215).

خامسا : أما *Amit & Shoemaker* فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل [ أو استخدام ] مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد.

و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات، و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة (216).

### 1-3- الكفاءات و المعارف

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، و يجمعهما قاسم مشترك - على حد تعبير *S.M. Bonnardel* (217) - هو الإنسان المفكر العامل *L'homo sapiens faber*، و إن كانا في المقابل قد شقا طريقتيهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام للأبحاث و التحاليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف *Management des Connaissances*

214 Op. Cit. P. 65 - 71

215 Sandra BELLA , " *Compétences en action* " , ( ouvrages collectif ) , p.11 - 12

216 V.C. Fandillat , " *Une nouvelle perspective sur le développement des compétences* " .

217 S.M. Bonnardel , " *Pour un Management conjoint des Connaissances et des Compétences* " Conférence AIMS 2000

بينما كان مدلول إدارة الكفاءات *Management des Compétences* من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لا سيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يميظ اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين و أن يبرز أهمية الإعتناء بهما معا في مسار تكاملي، و عليه ظهر الإستعمال المركب : "إدارة المعارف و تطوير الكفاءات" ليغطي على الكثير من الأبحاث و الكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الإستعمالات السابقة، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة و مستقلة.

يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين التصورات و اختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) *Savoir*، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) *Savoir-faire* و المعرفة السلوكية (الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية) *Savoir-etre*، تميل الأدبيات الأنجلوسكسونية إلى التمييز بين:

- *Knowledges* : المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين.
- *Abilities* : المؤهلات و القدرات التي تمكن الشخص من مزاوله نشاط معين.
- *Skills* : معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما.
- *Behaviours* : التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، صورة عن الذات (218).

و في سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد *Thomas DURAND* ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في: المعرفة، الممارسة و المواقف، اعتمادا على تصنيف *Pestalozzi* (1980) الذي يميز بين:

- *Head* المعرفة أو العلم (*Savoir*)
- *Hard* الممارسة أو التطبيق (*Savoir-faire*)
- *Heart* السلوك أو المواقف (*Savoir-etre*).

أولا : المعرفة : تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها و إنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة و جزئية.

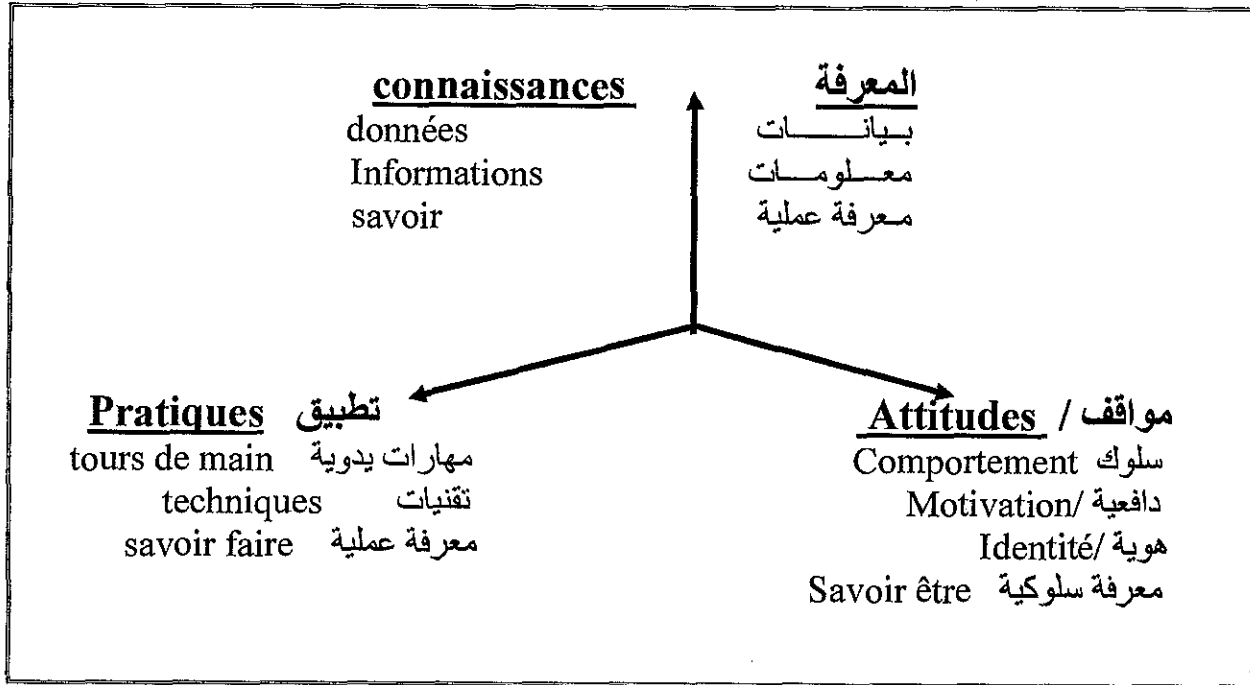
المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، و إدماجها في نماذج جاهزة، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا.

ثانيا : التطبيق : يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية *Tours de main* أو التقنيات الأمبريقية (التجريبية)، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسيران العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و من هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي *L'Empirique* و - جزئيا - بالضمني *Le Tacite*.

ثالثا : المواقف : التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا

أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، و لذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية و العملية (219).

شكل (1-9) : الأبعاد الثلاثة للكفاءة



على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر *M. Mack* أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة" (220) و المعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة.

و على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال:

- معرفة لماذا *Know-why / Savoir pourquoi* : يتمثل في معرفة تفسيرية تجد مرجعيتها في "المعارف النظرية" أو "المبادئ العلمية".

- معرفة ماذا *Know-what / Savoir quoi* : يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تندرج ضمن معالجة المشاكل، هذه المعرفة قابلة للضبط و التقنين *codifiable*، و يحوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون، فيزيائيون ... ) يعرفون أساليب أداء عملهم و استعمال مناهج رسمية خاصة بمهنتهم، و هم مؤهلون للقيام بذلك.

- معرفة كيف *Know-how / savoir-faire* : تتعلق بمعرفة ضمنية، محددة السياق و غير مرئية و هي شديدة الإرتباط بالسياق حيث تتجسد في مجموعة قيم و ضوابط (معايير) ضمنية تتفاوت درجات تقاسمها.

- معرفة من *Know-who / Savoir qui* : تقترح إشكالية الوصول إلى المعرفة، و تتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ و من يعرف كيف يؤدي ماذا؟. و يميز *Polyani* بين نوعين من المعارف :

T. Durand , " *Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre*", Conférence AIMS, Montreal, 1997. 219

<http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>

M. Mack, " *L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur*, Revue 220

Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

- ❖ المعارف الصريحة *Connaissances Explicites* : و هي تلك القابلة للإنقال بواسطة اللغة، و يمكن صياغتها و تسجيلها كتابيا و كذا تخزينها في وثائق أو بنوك معطيات.
- ❖ المعارف الضمنية *Connaissances Tacites* : هي معارف تعلم بدون وعي بعلمها لكونها صعبة الصياغة و التسجيل، و تستعصي على التواصل و لا يمكن نقلها بواسطة اللغة.

انطلاقا من هذا التصنيف توصل *Grundstein* إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها و مضامينها، و ما يسترعي الإهتمام في ذلك هو المفصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف و الكفاءات:

شكل (1-10) : المعارف و الكفاءات حسب *Grundstein*

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ، مقعدة و متخصصة	معارف ضمنية ، قابلة جزئيا للتصريح و منكيفة
عناصر ملموسة : بيانات ، اجراءات ، مخططات ، نماذج ، الغوريمات ، وثائق تحليل و تركيب	عناصر غير ملموسة : مواهب ، مهارات ، أسرار المهنة ، انماط روتينية .
غير متجاسة ، غير مكتملة ، مسهية ، متأثرة بسياق نشأتها ، ولا تعبر على غير المقول <i>le non dit</i>	تكتسب بالممارسة ، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منطوق " مدرب - متمرن "
منتشرة	محددة الموقع

تمثلات التجربة و ثقافة المؤسسة مخزنة في الأرشيفات، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية و عقول الأفراد مستوعبة في الإجراءات، المنتجات و الخدمات؛  
تضفي مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع و على دعامة المنتجات والخدمات؛  
تخلق و تنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية و الانتاج.

و عليه يمكننا القول أن المعرفة و الكفاءة متداخلتان لدرجة أنه يستعصي فصلهما عن بعض، إذ لا يمكن تصور إحداهما دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي و مجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان.

و قد سعت *S.M. Bonardel* في مداخلتها "من أجل إدارة مشتركة للمعارف و الكفاءات" طرح إشكالية الإرتباط و الإنفصام بين المعرفة و الكفاءة بطريقة جدلية لتتوصل إلى الإقرار بأن "الخلاف الأساسي بين المعارف و الكفاءات يقوم على بعدين : يتمثل الأول في الجانب التقني *la techné* بمعنى التحكم المركب في العلم و في تطبيقه على الموضوع، أما الثاني فيتمثل في البعد الضمني، أي كل الخبرة *Expertise* المكتسبة في العمل، و التي لا يمكن التعبير عنها لفظا و بالتالي فهي غير قابلة للتقنين".

## 2- تصنيف و ترتيب الكفاءات

على ضوء ما تقدم يمكننا الآن إجراء عملية تصنيف للكفاءات و تحديد لبنيتها التدرجية على الصعيدين التنظيمي و الفردي.

### 2-1- تصنيف الكفاءات

أشرنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة.

و نقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة :

- من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية.
- من حيث درجة الإرتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة (اللازمة لمختلف المهام) و الكفاءات الخصوصية.
- من حيث سعة الانتشار نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.
- و من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة.

### 2-1-1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطار العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطار الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، كما هو مبين في الشكل أدناه، و يعتبر *Robert L. KATZ* أول المبادرين بهذا التصنيف<sup>(221)</sup>.

#### ( أ ) الكفاءات الفكرية أو التصورية

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره : السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية ...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

و تقتض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، و فرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق: إقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة ...

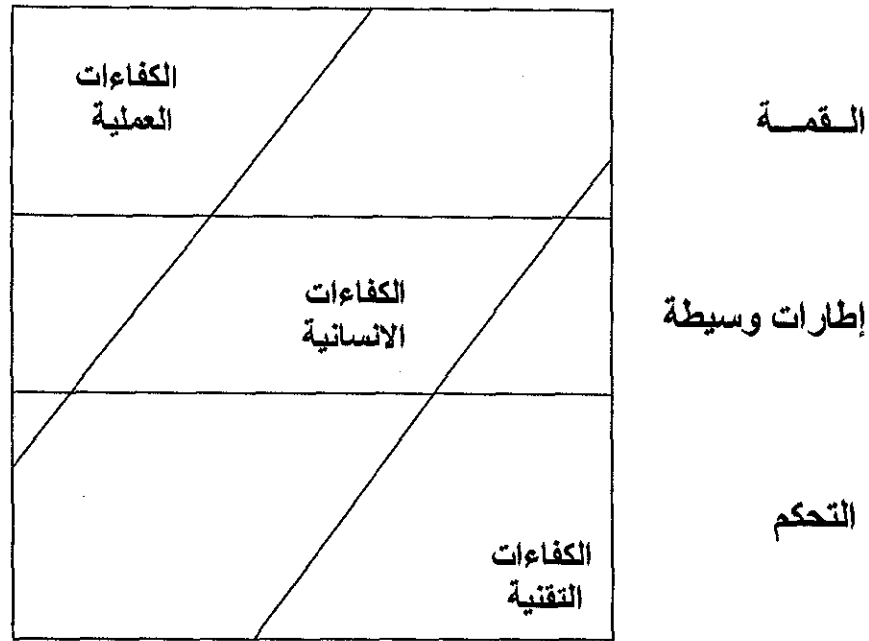
### ب) الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية

تتمثل في قدرة الرئيس على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته برؤسائه، نظرائه و معاونيه<sup>(222)</sup>، و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، و يرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معا.

### ج) الكفاءات التقنية

تفترض الإلمام و التحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص، و بعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم و الإستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، و تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية...

شكل (1-11) : توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية



### 2-1-2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى ارتباطها بالمهام

و في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة:

<sup>222</sup> نحيد الإستعمال الجاري حاليا لمصطلح "المعاونون" Collaborateurs بدل مصطلح "الأتباع" Subordonnés الذي ينم عن تصور متخلف للعلاقات الإنسانية.

## ( أ ) الكفاءات الخصوصية

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية *Statut* التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و / أو الوظيفة).

## ( ب ) الكفاءات المشتركة

هي "الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية ... و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير *Rédaction*، برغم تفاوت مستويات التعقيد و التردد باختلاف المناصب" (223).

و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية *Compétences habilitantes* لكونها:

- 1 - تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى؛
- 2 - تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛
- 3 - تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

و تتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية - قسم الإعلام حول الكفاءات - أوتاوا/كندا، المهارات التالية :

- \* قراءة النصوص
- \* استعمال الوثائق
- \* التحرير (الكتابة)
- \* الحساب
- \* الإتصال الشفهي
- \* القدرة على التفكير
- لمعالجة المشكلات
- لاتخاذ القرارات
- للتخطيط و تنظيم العمل
- للإستعمال الخصوصي للذاكرة
- للبحث عن المعلومات
- \* العمل الجماعي
- \* الإعلام الآلي
- \* التكوين المستمر

و يلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأبعد، و حيازتها تمنح القدرة على التحول المهني *L'employabilité* أو القابلية للإستخدام.

## 2-1-3- تصنيف الكفاءات بحسب سعة الانتشار و مستوى الحيازة

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز له أهميته الفكرية و العملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية، و قد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعاً ثالثاً يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

### 1) الكفاءات الفردية

تلاحظ *C. Dejoux* (224) وفرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة و الأكثر انتشاراً و هي تلك المرتكزة على الثلاثي: "معرفة، ممارسة، سلوك"، بينما يعتمد *P. Gilbert & M. Parlier* إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عمل و سلوكيات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة" (225).

أما *G. Le Boterf* فيحرفها بقوله: "الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار ... و العامل الكفو هو الذي يكون قادراً على تجنب و تنفيذ - بصفة فعالة - مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقتية و نماذج سلوكية" (226).

و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.

و يقترح بعض الباحثين و الاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال (227) تعترف مجموعة *Hay* بالكفاءات التالية:

- كفاءات عمل و إنجاز *Compétences d'activité et de réalisation*: دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات؛
- كفاءات الإعانة و الخدمة *Compétences d'assistance et de service*: التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون؛
- كفاءات التأثير *Compétences d'influence*: النفوذ و التأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات؛
- كفاءات إدارية *Compétences managériales*: تطوير معاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق؛
- كفاءات معرفية *Compétences cognitives*: التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم و الخبرة التقنية؛
- كفاءات الفعالية الشخصية *Compétences d'efficacité personnelle*: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الانخراط في المنظمة.

<sup>224</sup> *Les compétences au cœur de l'entreprise*, p. 140

P. Gilbert & M. Parlier, " *La compétence du mot valise au concept opératoire* ", Actualité de la formation <sup>225</sup>

permanente n° 116, 1992, pp. 14 - 18. Cité par C. Dejoux p. 141

G. Le Boterf, " *De la compétence* ", 1994, cité par Dejoux p. 141 <sup>226</sup>

<sup>227</sup> هذه الأمثلة و غيرها يمكن الوقوف عليها على الموقعين:

[www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)

[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)



أما *The Council for Adult & Experimental Learning* فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي و المهني للفرد، هي:

- روح المبادرة *Esprit d'initiative* : سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية.
- التشبث *Ténacité* : تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار.
- روح الإبداع *Créativité* : ابتكار منتجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة).
- روح التنظيم *Sens de l'organisation* : تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام.
- روح النقد *Esprit critique* : استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.
- التحكم في الذات *Contrôle de soi* : التزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج.
- مؤهلات القيادة *Aptitude de commandement* : التنظيم و التكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.
- القدرة على الإقناع *Force de persuasion* : قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.
- الثقة في النفس *Confiance en soi* : إظهار اعتراضه على الآخر.
- العلاقات ما بين الأفراد *Relations interpersonnelles* : إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة و فهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير.
- الحساسية *Sensibilité* : الاستماع للغير باهتمام، طمأننة و إراحة الآخرين.

### ب) الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة و هادفة، و نظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع *Assemblage* للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

إذ بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

و تحدد *C. Sauret* مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداوب *La Synergie* : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن *La Solidarité*: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم *L' Apprentissage* : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية *L' Image opérative collective* : تشير إلى وجود تمثيل مشترك للنشاط أو العمل.

• التقنين و اللغة المشتركة *Code et langage communs* : يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ (228).

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، و المتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متسقة (229).

## 2-1-4- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآتية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة، و هو تمييز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج و مدة صلاحية الكفاءة.

### أ ( الكفاءات المتاحة (أو المكتسبة) *Compétences acquises*

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " t " و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل و مكانته التنظيمية *Role et Statut de l' Acteur*، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأنوار و المكنات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة.

### ب ( الكفاءات اللازمة *Compétences requises*

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ... إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول: إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

و خلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المتاحة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها" (230).

## 2-2- البنية التدريجية للكفاءات

بالإضافة إلى ما أسلفنا من تصنيفات، يدرج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، لذلك فضلنا أن نفصل هذا النوع من التصنيف في إطار خاص حيث نتناول البناء التدرجي للكفاءات على صعيدين أو مستويين: الأول تنظيمي و الثاني فردي.

C. Dejoux, op. Cit. P.177 <sup>228</sup>

Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem : *Seminaire Management des Ressources Humaines* , Cours dispensé aux <sup>229</sup>

étudiants de magister 2003 / 2004 , ISECG - Mascara

CNPF, *Actes des journées intenationales de la formation* , Tome 4 : Identifier et décrire les compétences <sup>230</sup>

professionnelles, p. 8

## 2-2-1- على الصعيد التنظيمي

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما ارتأت *C. Dejours* تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله.

و قد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة:

- الكفاءات المميزة *Compétences Distinctives*
- الكفاءات الأساسية *Compétences Fondamentales*
- الكفاءات المركزية *Compétences Centrales*
- الكفاءات الديناميكية *Compétences Dynamiques*
- الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés*
- الكفاءات الأصلية *Compétences Cardinales*

و يرتب *Eric Lamarque* هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

- \* المستوى I : الكفاءات القاعدية *Compétences de base* : هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية.
- \* المستوى II : الكفاءات المميزة *Compétences Distinctives* : هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، و هي تخص قطاع نشاط واحد.
- \* المستوى III : الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés* : هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة (231).

و يقترح كل من *Grant* و *Quélin* الترتيب التالي :

جدول (1-20) : المستويات التدرجية للكفاءات

المستوى العالي <u>Niveau supérieur</u>	كفاءات ما بين الوظائف Comp. inter-fonctionnelles	كفاءات عامة Compétences générales
	- تطوير المنتجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	- مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط <u>Niveau intermédiaire</u>	كفاءات وظيفية Compétences fonctionnelles	
	- البحث و التطوير - الإنتاج - التسويق و البيع - .....	
المستوى الابتدائي <u>Niveau élémentaire</u>	كفاءات عملية Compétences opérationnelles	
	- معارف متخصصة - مهارات فردية - معارف فردية	

Source: Tywoniak S.T., "Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique", AIMS 1997

## 2-2-2- على الصعيد الفردي

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية.

و يميّز نموذج *J. ATKINSON* ، المعروف باسم "المركز و المحيط"، بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية *Groupes périphériques* و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة<sup>(232)</sup> كما يبينه الجدول التالي :

جدول (1-21) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات

الخارجيون	الهامشيون	الدائمون
- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- استخدام كامل الوقت - موالون <i>Fidélisés</i> - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية.

على ضوء هذا التنوع اقترح *Atkinson* نموذجا يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (1-22) : متغيرات نموذج *Atkinson*

Relation de travail préconisée	علاقة العمل	Type de compétence détenue	نوع الكفاءة
Contrat à durée indéterminée	عقد غير محدد المدة	Compétences fondamentales	كفاءات أساسية
Sous – traitance	مناولة	Compétences secondaires	كفاءات ثانوية
Contrat précaire	عقد مؤقت	Compétences banalisées	كفاءات غير مهمة

### المطلب الثاني

### الأسس النظرية لنموذج الكفاءات

حتى يتسنى لنا الاستيعاب التام لهذا المفهوم و إدراك دواعي أو مقتضيات هذا الاهتمام غير المسبوق بنموذج الإدارة بالكفاءات، لابد من الوقوف على منطلقاته الفكرية و أسسه النظرية.

### 1 - محدودية نظريات الموارد

تشكل نظرية الكفاءات امتدادا لنظرية الموارد التي لم يحالفها الحظ كثيرا لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الإنتقادات نوجز أهمها فيما يلي:

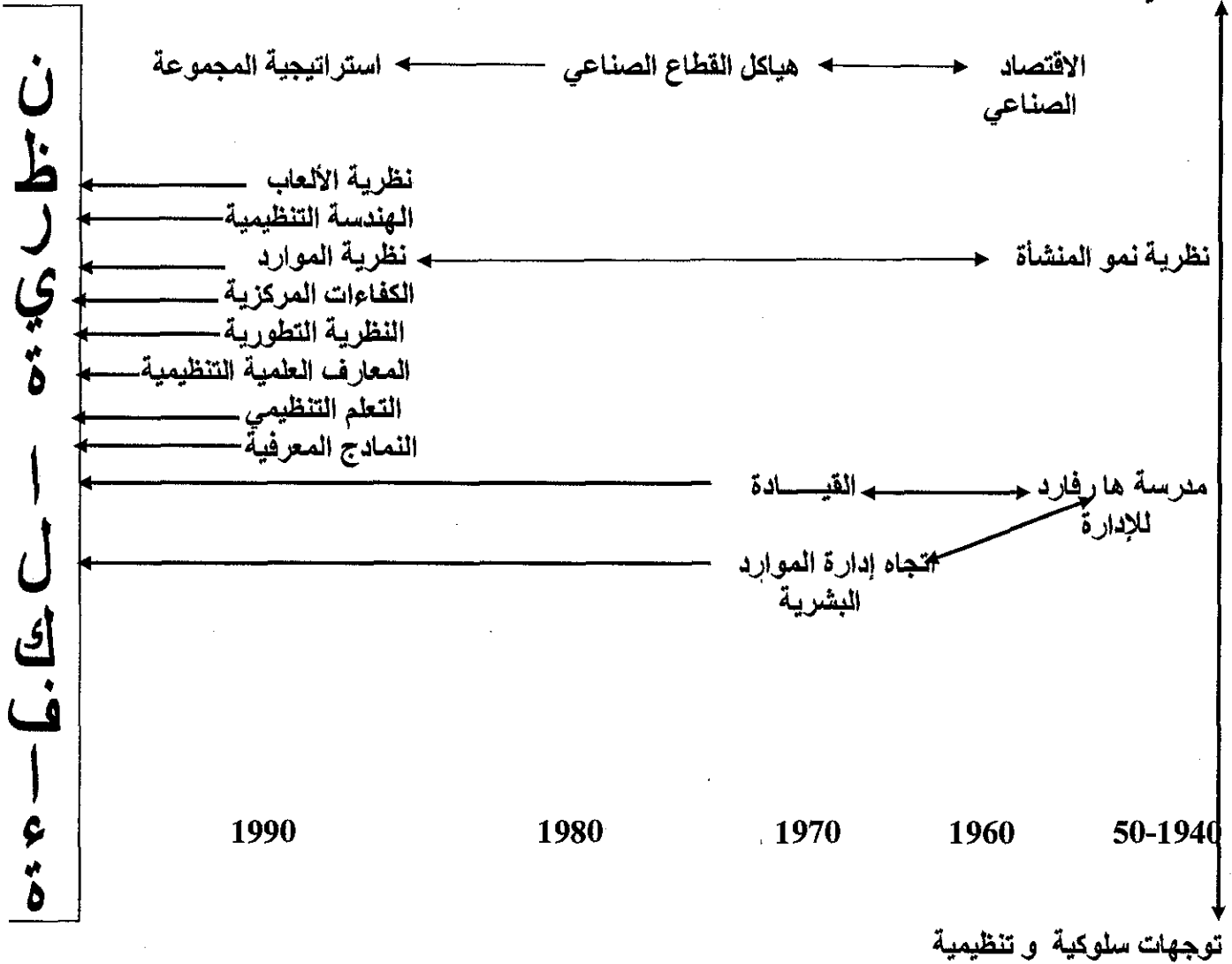
1 - تركز الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها (مبدأ التباين *Hétérogénéité*)، و لهذا السبب فهي تسجل نجاحات متباينة بين المؤسسة و الأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الاختلاف بين المؤسسات.

2 - تقوم هذه المقاربة على أساس مفاهيم نظرية محضة و مجردة (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية ...) يصعب معاينتها عمليا، و عليه فهي ذات طبيعة تصورية بما أن المصادقة التجريبية لها *Sa Validation Empirique* تظل قليلة جدا.

3 - يلاحظ كل من *Hamel & Prahalad* أن القليل من المؤسسات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد<sup>(233)</sup>.

و في متابعتها لمسيرة الفكر الإستراتيجي يعتبر *Sanchez & Heene* أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج التي توالى على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية، و الشكل الموالي يبرز مختلف المحطات التي عبرتها الإدارة الإستراتيجية و موقع مختلف النظريات بين الطرفين الأساسيين المتمثلين في اتجاه ذي صبغة اقتصادية ينظر إلى المنظمة "كعلبة سوداء"، مهملا المظاهر الداخلية و مركزا على التحليل الخارجي، و اتجاه ثان ذي قناعات سلوكية يركز على المسارات الداخلية للمنشأة.

## شكل (1-12) : تطور التفكير الإستراتيجي



## 2- أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات

تقترح أشجار الكفاءات التي ابتكرها Marc Giget عام 1983، و التي تتقارب إلى حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية و المهارات) و الجذع (القدرة على التنفيذ) ذوي أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج - الأسواق).

و تتبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، و كما يقول M. Giget "لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت منتجها" بمعنى أن "مرض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع" (234)، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسيج La sève الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع "شفرتها الجينية" Code génétique (235).

و تشير إلى أن الإعداد الكامل لشجرة الكفاءات عمل صعب و يتطلب الجمع الشامل لبيانات المؤسسة (انطلاقاً من المهارات إلى خطوط المنتجات - الأسواق) و بيانات محيطها الخارجي، و تعتبر عملية المقارنة هذه ضرورية للتشخيص الإستراتيجي للشجرة: قوة و ضعف الجذور، الجذع و الأغصان.

و على ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح *Prahalad & Hamel* نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميزاً عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجية، لاسيما و أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي و تساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة.

أقطاب الكفاءات هذه *Les pôles de compétences* لا يمكن اعتبارها كفاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط، القديمة أو الجديدة، الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الابتكار (236)

### 3- الكفاءات بين البعدين البشري و الإستراتيجي

تتجاذب دراسات المعارف و الكفاءات عدة مجالات، أهمها فيما يعنينا هنا: مجال تسيير الموارد البشرية و مجال الإدارة الإستراتيجية للمنشآت، حيث عرف التفكير و البحث عن الآليات المتعلقة بتسيير الكفاءات (إدارة الموارد البشرية) و إدارة المعارف و تطوير الكفاءات الأساسية (الإدارة الإستراتيجية) اهتماماً منقطع النظير.

فقد لاحظ الباحثان *D. Chauvel & C. Despers* أن مجال إدارة المعارف يعرف هياجا و صخبا كبيرين إذ من خلال أبحاث أنجزها على أساس بنك معطيات *ABI/Inform* لجامعة *UMI* بين أن الجرائد الإقتصادية و المجالات الأكاديمية سجلت خلال العشرية الأخيرة زيادة سنوية تقدر بـ 100% لعدد المقالات الجديدة المتعلقة بإدارة المعارف *Knowledge Management* (237).

هذا الإهتمام المكثف حول الموارد البشرية مركزا أكثر أهمية من باقي الموارد و أولاها بعدا إستراتيجيا جاعلا من وظيفة الأفراد مرتكزا أساسيا في خلق القيمة.

و يحدد *A. Dietrich & D. Cazal* نوعين من نقاط الالتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية:

- ❖ أنماط تعريفية متشابهة لمنطوق المعارف و الممارسات
- ❖ وظائف متماثلة للتجديد العلمي و العملي.

نقطة الالتقاء الأولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موردا تنظيميا أساسيا سواء تعلق الأمر بالكفاءات الفردية في مجال إدارة الموارد البشرية أو بالمعارف و التكنولوجيا في مجال الإستراتيجية ... في كلا الحالتين تحيل الكفاءة على الممارسة و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف، في إطار منطق الابتكار.

و نقطة الالتقاء الثانية تتمثل في كون مفهوم الكفاءة يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل من الممارسين *Praticiens* و الباحثين، إن استعمال مفهوم الكفاءة لديهم جميعا يتعلق بأهداف متماثلة: قيادة و تسيير التغيير، التركيب المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعلات بين الفاعلين و الخدمات.

و يخلص الباحثان عقب ذلك إلى القول أنه "من خلال نقاط الالتقاء المشار إليها يمكننا استقراء فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية [أو التكاملي] بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز - بصورة جوهرية - مفهوم الكفاءة في كل مجال حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص" (238).

و في نفس السياق يبرز *L. Cadin* ثلاثة محاور بارزة تفصل بين تصوري الكفاءة في المجالين البشري و الاستراتيجي :

جدول (1-23) : الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية
فردى / جماعى	فردى	جماعى
صريح / ضمنى	صريح	ضمنى
استاتيكي / ديناميكي	مخزون	مسار

### 3-1- الفردي و الجماعي

تتناول الإستراتيجية غالبا مفهوم الكفاءة من منظور تنظيمي حيث ينظر إلى الكفاءات كأنماط روتينية، هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنظمة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد، و الروتين هو طريقة للربط التسلسلي لنشاط الأفراد بشكل منسق (239).

و تعنتي إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من منظور فردي بالدرجة الأولى، و نادرا ما تولي اهتمامها للصيغ الجماعية أو التنظيمية، و مرد ذلك إلى كونها تواجه باستمرار مسائل عقود العمل الفردية، و قد طغت النزعة الفردية على إدارة الموارد البشرية لا سيما في العشرينتين الأخيرتين كما يلاحظه *Loïc CADIN* (240)، بينما كانت العلاقات الجماعية هي المهيمنة قبل ذلك، و عليه كان الخطاب يتعلق سابقا بالتأهيل *La Qualification* بدل الكفاءات.

### 3-2- الصريح و الضمني

بالرغم من اعتراف المقاربتين البشرية و الإستراتيجية بالكفاءات الصريحة و الضمنية معا، إلا أن الإهتمامات المختلفة لكل مجال تفرض تباينات حادة بخصوص ترتيب الأولويات.

الإنشغال الأساسي للإدارة الإستراتيجية يتمثل في حماية الكفاءات و تجنيب المؤسسة كل محاولات التقليد أو المحاكاة، لذلك نجد الدراسات الإستراتيجية تسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينات التنظيمية باعتبارها تتضمن أبعادا ضمنية تجعل من المحاكاة أمرا صعب المنال.

D. Cazal & A. Dietrich : *Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie ?*, Les cahiers de la Recherche - 238

[www.iae.univ-lille1.fr](http://www.iae.univ-lille1.fr) CLAREE / UPRESA CNRS, Janvier 2003

L. Cadin : Faut-il sortir la GRH de ses frontières, in *Dedans - Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation* 239

P. 72 .

Op. Cit . P. 73 240



أما إدارة الموارد البشرية فإنها منشغلة باستمرار بتثبيت صلاحية الكفاءات *La Validation des Compétences*، ومن هنا فإن اهتمامها ينصب بالخصوص على البعد الصريح، و يتجلى هذا الإهتمام في الدور المنوط بالشهادة "الدبلوم" التي تشكل رهانا أساسيا في عمليات التوظيف و التكوين، و مرتكزا أساسيا لإعداد السلم التدرجي لفئات المستخدمين و تصميم هيكل الأجور.

### 3-3- المخزون و المسار

تميز نظرية الموارد في إطار التحليل التنظيمي بين ما يندرج ضمن إطار تراكم الأصول و بين ما هو من قبيل المسارات أو تسلسلات النشاطات و العمليات.

بيد أن التركيز الذي يبديه العديد من المهتمين بالدراسات الإستراتيجية بمسألة الروتينات التنظيمية - التي سبقت الإشارة إليها - تميل في هذا المجال باتجاه الطرح المساري، و كما يصرح أحد كبار الإختصاصيين (*NONAKA*) أن رهانات الإبتكار تقود إلى محاولة فهم مسارات خلق المعرفة<sup>(241)</sup>.

أما إدارة الموارد البشرية فهي أكثر اعتناء بالجرد الفردي للكفاءات، و تشكيل بنوك معطيات لها على مستوى المؤسسة أو المهن ( تجارية، تقنية، إدارية ... ) ... هذه الأدوات تجلب الإهتمام نحو المخزونات أكثر منه نحو المسارات.

و على وجه العموم، تبرز هذه المقارنة الطابع التكاملي لمفهوم الكفاءة بين المجالين المذكورين .

### المبحث الثاني

#### الديناميكية المهنية الجديدة

#### و تطور أنماط الإدارة البشرية

كنتيجة لمختلف التحولات التي أوردناها فيما سبق برزت في المجال المهني ديناميكية جديدة تتسم بالمرونة القصوى و الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، بعد أن أضحت المورد البشري دعامة إستراتيجية أساسية و ميزة تنافسية هامة، مما فرض على منظمات الأعمال السهر على حسن اختيار الأفراد و الحرص على توفير كافة الوسائل الكفيلة بضمان المحافظة عليهم و تطوير مهاراتهم و كسب ولاءاتهم.

في هذا السياق تدرج جملة من التحولات التي نوردناها ضمن هذا المبحث نظرا لأهميتها الكبيرة و تأثيراتها البليغة على أنماط الإدارة البشرية عموما و على عمليات التحليل و التصنيف الوظيفي بوجه خاص.

### المطلب الأول

#### الديناميكية المهنية الجديدة

تتميز الديناميكية المهنية الجديدة بالخروج من منطق التأهيل *La logique de qualification* الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت جد قريب، و لا يزال مسيطرا في الكثير من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات ابتداء من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي.

I. Nonaka: "A Dynamic Theory of Organisationnal Knowledge Creation", Organization science, Vol. 5, N° 1, cité<sup>241</sup> par L. Cadin P. 74.

و يقصد بالتأهيل المهني "مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني" (242) في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

و يرتبط التأهيل بالمنصب و يتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم العمل و إجراءاته، أو بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب أو المرشح لشغله، و بموجبها يصنف المنصب و يحدد موقعه في الشبكة الأجرية.

إن هذه "العلاقة التقليدية الخطية [المرتكزة على منطق التأهيل]: "تكوين أساسي - مستوى المنصب - ترمين الخبرة بالأقدمية" بدأت تفقد صلاحيتها تدريجياً" (243)، لأن تطور أنظمة العمل و تلاشي الإستقرار و الثبات الذين حكما مناصب العمل، فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

و بذلك لم تعد الخبرة و التأهيل المهني مرتبطان بعدد من السنوات (الأقدمية)، بل بالقدرات المكتسبة و ما تعلمه الفرد من خلال تجربته المهنية و ما هو مؤهل لتعلمه مستقبلاً.

و قد ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات و تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الإحترافية *Le Professionnalisme* و تنامي القابلية للإستخدام *L'Employabilité* و الحركية المهنية الداخلية و الخارجية *La Mobilité* و تقاسم السلطات *L'Empowerment*.

## 1 - الإحترافية

فتحت العناية بالكفاءات آفاقاً واسعة أمام المنظمات بهدف الوصول بمستخداميها إلى مستويات عالية من الإتقان المهني و القدرة على الإبداع، و بذلك تنامي الإهتمام بالإحترافية من خلال إعطاء بعد آخر لتنمية الكفاءات بحيث لا يقتصر في ذلك على التكوين بل أيضاً على المسار الإحترافي *Le parcours professionnalisant* المتضمن لوضعيات عمل تعليمية (244).

و في هذا السياق يستعرض *G. Le Boterf* سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الإحترافي (245):

1. تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف، خبرات، صفات، ثقافة، تطور سلوكي...) تجعله قادراً على التصرف بفعالية؛
2. تدريب على تركيب الموارد (المعارف، الخبرات، الصفات...) لبناء و تطبيق استجابات فعالة على المتطلبات المهنية (إنجاز نشاط، معالجة مشكلة، مواجهة حدث، قيادة مشروع...)
3. إقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءات؛
4. تنمية القدرة على الإنعكاسية و على التحويل *Capacité de réflexivité et de transfert*، أي القدرة على التفكير و القيام بعملية تجريد و تصور لإعادة استثمار و تنفيذ الخبرة في تطبيقات و وضعيات مهنية متعددة؛
5. تنمية القدرة على تعلم التعلم *Apprendre à apprendre*؛

Sauvet T., " Dictionnaire économique et social ", p. 339. <sup>242</sup>

Guy Le Boterf, " Construire les compétences individuelles et collectives ", p. 15. <sup>243</sup>

op. Cit. P. 127. <sup>244</sup>

Op. Cit. Pp. 127-137. <sup>245</sup>

6. منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي ؛

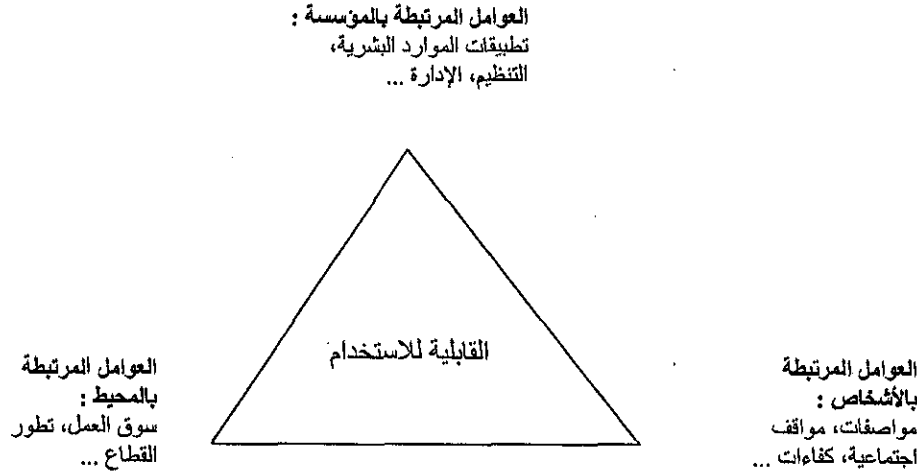
7. التقدم في بناء هوية مهنية .

إن الإحترافية لا تضمنها الشهادة (الدبلوم) التي تظل مركزة على المعارف، بل تعتمد، في إطار منطق الكفاءة، على الخبرة المكتسبة و المعارف العملية.

## 2 - القابلية للاستخدام

و بالرغم من تباين دلالات هذا المفهوم على الصعيدين الكلي (حيث يرتبط أساسا بالبطالة و التشغيل) و الجزئي (حيث لا تزال المحاولات جارية لتحديد ماهيته و أبعاده بدقة أكبر) فإنه بإمكاننا الاقتصار على ما أورده Alain FINOT في كتابه « Développer l'employabilité » بقوله: "الاستخدام هو المحافظة و التطوير المستمر لكفاءات الأجراء و ظروف تسيير الموارد البشرية بما يمكن من شغل و وظائف، داخل أو خارج المؤسسة، في آجال و بشروط ملائمة"<sup>(246)</sup>.

إن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز سفر للشغل و رهانا فرديا قويا<sup>(247)</sup>، و من خصائص الاستخدام أنه نتاج عمل مشترك تتضافر فيه جهود الفرد و المؤسسة و الدولة كما يبينه الشكل التالي:



S source: P.M.

Burgat et E. Certain, *Enquete Employabilité et Compétences*, INSEP Consulting -ANACT

شكل (1-13): عوامل القابلية للاستخدام

و في هذا الصدد أورد قرار منظمة العمل الدولية بشأن تدريب و تنمية الموارد البشرية المنبثق عن المؤتمر العام في دورته الثامنة و الثمانين ( 14 يوليو 2000 ) إثر مناقشة التقرير المتعلق بـ "التدريب من أجل الاستخدام : الإدماج الاجتماعي، الإنتاجية و استخدام الشباب"، أورد عددا من الاستنتاجات نقتطع منها ما يلي :

❖ تساعد تنمية و تدريب الموارد البشرية الأفراد على كسب فرص الحصول على العمل اللائق و الوظائف الجيدة ... و من شأن التعليم و تكوين المهارات أن يفضيا إلى بطالة أقل و إلى عدالة أكبر في الاستخدام؛

- ❖ يشكل التعليم و التدريب دعامة رئيسية للعمل اللائق، و هما يساعدان الأفراد في الحصول على عمل بسهولة أكبر في أسواق عمل داخلية و خارجية سريعة التغير ؛
- ❖ إن مهمة التعليم الأساسي هي ضمان التطور الكامل لشخصية كل إنسان و مواظنته، و وضع الأساس لقابلية الفرد للإستخدام، و التدريب الأولي يعزز من قابلية استخدام الرجل أو المرأة إذ يوفر المهارات العامة الأساسية للعمل، و المعارف الأساسية و الكفاءات الصناعية و المهنية القابلة للنقل و يسهل الإنتقال إلى عالم العمل؛ و يكفل التعلم المتواصل الحفاظ على مهارات الفرد و تخصصاته مع تغير متطلبات العمل و التكنولوجيا و المهارات، كما يكفل تنمية شخصية العمال و تطوّرهم الوظيفي ؛
- ❖ إن القابلية للإستخدام معرفة تعريفها واسعاً، فهي نتاج رئيسي للتعليم و للتدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى، و هي تشمل المهارات و المعارف و المؤهلات التي تعزز من قدرة العامل على تأمين وظيفة و الإحتفاظ بها، و على إحراز تقدّم في العمل و مواكبة التغير، و تأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك أو تم الإستغناء عنه، و دخول سوق العمل بسهولة أكبر في فترات مختلفة من دورة الحياة. و تزداد قابلية استخدام الأفراد إلى أقصى حد حين يحصلون على تعليم و تدريب واسع القاعدة، و على مهارات أساسية رفيعة المستوى قابلة للنقل ... كما تشمل قابلية الإستخدام مهارات متعددة أساسية لتأمين عمل لائق و الحفاظ عليه. إن روح المبادرة يمكن أن تسهم أيضاً في خلق فرص الإستخدام و من ثم الإسهام في قابلية الإستخدام<sup>(248)</sup>.

### 3- الحركية المهنية (أو القابلية للحراك)

الحركية المهنية هي أحد أهم الآثار المترتبة عن تنمية المهارات، بحيث يتمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية و يتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات خلال حياتهم المهنية.

إن أول ما ينتظر الأجير جراء اكتساب كفاءات جديدة هو أن يحظى بحق الترقية إلى وظيفة عليا أو تغيير مهنته بمهنة أخرى ذات أهمية أكبر.

و حتى تتوافق الطموحات الشخصية في مجال الحراك الوظيفي مع احتياجات المنظمة تلجأ العديد من المؤسسات المتطورة إلى تصميم خرائط المهن أو الوظائف *Cartographie des métiers* و مخططات المسارات المهنية *Plans de carrières* و تحديد الشعب المهنية المختلفة *Définition des filières professionnelles* و الكفاءات اللازمة لكل شعبة أو مهنة، و تشكل هذه الخرائط أداة فعالة بالنسبة لتأطير المؤسسة و للأجراء بغية قيادة التطورات المهنية بشكل يخدم الأهداف الشخصية و التنظيمية معاً<sup>(249)</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق يتحتم على المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية من توفير الوسائل اللازمة لتمكين أفرادها من تصميم و تسيير مشاريعهم المهنية الفردية على ضوء الإمكانيات المتاحة، و يتأتى ذلك من خلال توضيح المناهج، توفير المعلومات و إجراء المحاورات ليتسنى للمنظمة التعريف بالفرص المتوفرة، و للأجير بالتعبير عن طموحاته المهنية.

### 4 - تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات

يتمثل هذا المبدأ - الحديث الظهور - في تفويض السلطات و المسؤوليات بما يضمن استقلالية أكبر لمختلف المستويات التأطيرية و يمكن المديرين من التفوّغ لمهامهم الأصلية التي لا يمكن أن يقوم بها غيرهم عوضاً عنهم.

<sup>248</sup> مكتب العمل الدولي : " التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف " ، جنيف 2003 ، ص 133 - 144 .  
<sup>249</sup> CNPF, *Actes des journées internationales de formation : Objectif compétences*, Tome 8 p. 59

و يركز تطبيق هذا المبدأ على تطوير الكفاءات و تنمية المهارات لدى الإطارات و معاونين على حد سواء، لأن غياب الكفاءات يحدّ من الثقة اللازمة و الضرورية لعملية التفويض.

و يرى الكثير من المهتمين بإدارة الأعمال أن لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات دورا هاما في نجاح المنظمات: فعندما سئل *Robert Eaton* الرئيس المدير العام لشركة *Chrysler* عن سبب ارتفاع أرباح مؤسسته بنسبة 246 % لتصل إلى 3.7 مليار دولار، قال: "إذا كان عليّ أن أجيب بكلمة واحدة فسأقول أن السبب هو *L' Empowerment*، فعند اتخاذ أي قرار يتولى ذلك شخص من أدنى التنظيم التدريجي يكون أعرف مني بالمسألة" (250).

و تشكل "الثقة" المرتكز الأساسي لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات، لأن التفويض ينبني على الثقة و يعبر عنها، و يخلق علاقة تعاضد بين المفوض (بالكسر) و المفوض (بالمفتوح) *Délégateur et déléataire*، بحكم أن الأول رغم تخليه عن أداء المهام للثاني إلا أنه يبقى دوما مسئولا عن إنجازها و عن تبعاتها، و بالمقابل يخلق إحساس المستخدمين بالثقة و الإحترام من قبل مدراءهم رغبة في حسن الأداء بل و التفاني في العمل بقدر الثقة الممنوحة، و بإدماجهم في مسار القرار تتحصل المنظمة على أحسن الأفكار، كما تنمي الثقة دافعية الأفراد، ولاءهم و تجندهم.

## المطلب الثاني تطور أنماط الإدارة البشرية

عرفت تقنيات و مناهج الإدارة البشرية، منذ مطلع الثمانينات، تحولات عميقة و تغيرات جذرية شملت جميع أبعادها و اكتسحت مختلف مجالاتها، و تجلت هذه التحولات بالخصوص في ترقية النظرة إلى الإنسان باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة و الدعامة الأساسية للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على آليات و وسائل تحقيق المرونة الإدارية، حيث لم يعد الإنسان مرتبطا بالتوجيهات القيادية و خاضعا للرقابة الرئاسية في كل شؤونه المهنية بل أضحي الفرد صانعا لمساره، محمدا لطرق إنجاز عمله و مشاركا فعلا في صيرورة النشاط و توجيهات المنظمة.

و ما سنورده فيما يلي من تجليات لهذه التحولات عبارة عن عناصر منتقاة تمثل صورة مختزلة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطورات مذهلة:

### 1 - تخطيط المسار المهني الفردي

أحدثت التحولات الإقتصادية و الإجتماعية التي أشرنا إليها سابقا تغيرات جذرية في الوسط المهني و انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات و المسيرين.

و يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" *Plans de Carrières*، الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حالياً أو مستقبلياً *Cartes Routières des Filières Professionnelles*.

و الوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي التفاوض الدوري التقييمي *L'Entretien Périodique d'Evaluation* الذي يجرى إلزاماً في العديد من الدول الغربية، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر<sup>(251)</sup>.

و لمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، و تجنب المستخدمين — خاصة الإطارات و الموارد البشرية المؤهلة — مخاطر التقلبات، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري و الوقائي للموارد البشرية *La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines*<sup>(252)</sup>.

إن اللاتأكدات الداخلية و الخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة و الأفراد تطوير أساليب تكيف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة و ملائمة لتصحيح أي لحنراف يعترض التقديرات، و تتدرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات *GPEC* الذي أضحي منذ سنوات شرطاً أساسياً لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية و الفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم *Le bon profil au bon endroit*، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة :

- ❖ الأشخاص و المسارات المهنية *Personnes et Carrières*
- ❖ الكفاءات *Compétences*
- ❖ الوظائف *Emplois*

## 2 - من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة"

يقصد بالإستخدام *La logique d'emploi* العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة ... إلخ، و يرتبط بالإستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، و عليه فإن الإستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الأخيرة و الأجير، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

و يتضمن منطق الإستخدام أسلوباً خاصاً لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم ... إلخ.

و ما يعاب على هذا المنطق أساساً هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير / منصب أي تحديد أيّ المناصب أكثر ملاءمة لأي أجير أو العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات و استحقاقات.

<sup>251</sup> من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل طوعياً بنظام المقابلة الدورية شركة سونغاز التي قطعت شوطاً معتبراً في هذا المضمار بالرغم من العيوب التي تشوب تطبيقاته على المستوى القاعدي.

<sup>252</sup> Ribette R., " *La gestion à temps des ressources humaines ( Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel)* ", in Weiss D., *La fonction Ressources humaines*, pp. 450 – 458.

و قد سيطر هذا المنطق زما طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، إدارية...) لكونه يساهم في عملية الهيكلية التدريجية و يدعمها، غير أن التطورات الأخيرة التي أثرنا بعضها فيما سبق فرضت منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يركز على الكفاءات بدل المناصب.

و الكفاءة ترتبط — في ذات الوقت — بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية، و هو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة *Compagnonnage* الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي).

و يتميز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهكل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الإنتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، للأفراد أو الجماعات، في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي، كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام، ويحدد مجال و أسباب فعاليته<sup>(253)</sup>.

و عليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الإستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.

و لعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرتة الشمولية و تبنيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة و في سعيه في تنمية الفرد و تطوير المؤسسة.

### 3 - من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

يعتبر *Miles & Snow* من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة، و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، و قد حدّد لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن أربع مراحل:

- ❖ المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 و نظرا لكونها مبهمة و غير محددة المعالم فإنه تمّ تجاهلها في الجدول رقم 1-24.
- ❖ المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية و المصفوفية .
- ❖ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية *Transactionnelles* على حد قول *Fréry*<sup>(254)</sup>.
- ❖ أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (*Miles & Snow*) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

و ما يعنينا في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة:

<sup>253</sup> Trapet H., in *Compétences en action* p. 29

<sup>254</sup> المؤسسات التبادلية هي هيكل يجمع مؤسسات مستقلة رأسماليا داخل نفس سلسلة القيمة . Loic Cadin, op. cit. p. 79

جدول (1-24) : الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب *Miles & snow*

المراحل الفترات	المرحلة الثانية 1860 - 1970	المرحلة الثالثة 1975 - 1995	المرحلة الرابعة 2000 -
الوصفات الإدارية	* فعل كل شئ في المؤسسة * النمو باستمرار * التسيير بميكانيزمات إدارية	* فعل ما تحسن المؤسسة فعله و إخراج الباقي * النمو بواسطة تطوير الشراكة * الإدارة بميكانيزمات السوق	* القدرة على فعل كل شئ في أي مكان و في أي وقت * التعاون و التنافس في نفس الوقت * الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	* مستخدم وحيد و مستقر * الترقية التدرجية * المستخدم يسير المسار المهني	* مستخدمون متعددون و نمو الخبرة * حركية المشاريع * المسار المهني محدد مع المستخدم	* احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة * التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية، تجارية و تعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية و تسيير ذاتي

Source : Loic Cadin , p. 81

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين و غيرهما هو المسار المهني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة و لا سيما بروز التنظيم الشبكي و غيره، فرضت نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل" *Carrière nomade / Boundaryless career* الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال: العمل عن بعد *Télé travail*، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

إن الانتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طولية *Approches longitudinales* أي دراسة المسارات المهنية *Les trajectoires professionnelles* بصفة انفرادية دون التقيد بالإنتماء لمنظمة أو أخرى (255).

و يجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين و متحمسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعية إلى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

و قد أشرنا فيما سبق إلى نموذج *Atkinson* الذي ينحو هذا المنحى التجديدي و يضع أسسا متطورة لعلاقات العمل الجديدة ... و أبرز ما يميز هذا التوجه الجديد هو النظرة إلى الدوران *Turn-over* و إلى الحركية العمالية الداخلية و الخارجية *Mobilité du personnel*.



#### 4- انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب و بنيتها الوظيفية

لقد كان لهذه التحولات انعكاسات بالغة على طبيعة مناصب العمل و على بنيتها الوظيفية، إذ خلافا لما أوردناه من مواصفات و عناصر متعلقة بالمنصب و المتمثلة خصوصا في شاغل المنصب و الموقع و المهام و الروابط (الفصل الثاني)، لم يعد المنصب يتحدد بما ذكرنا من مواصفات و لا يتشكل من تلك العناصر ضرورة، لأن بروز ما أطلق عليه اسم "العمل غير النمطي" *Le travail atypique* قد أعاد تشكيل و تصميم طبيعة العمل نفسه بله مناصب العمل أو الوظائف، و قبل استعراض ملامح و تجليات هذا التحول البنوي لمناصب العمل يجدر بنا إعطاء فكرة و جيزة عن ماهية و حقيقة العمل غير النمطي الذي أضحى يشكل ظاهرة متنامية في ظل تكاثر و اتساع الأشكال الجديدة لتنظيم العمل *Les NFOT*.

#### 4-1- الأنماط الجديدة للعمل و العمل غير النمطي

تعددت خلال العقود الثلاث الأخيرة أشكال العمل و أنواع الروابط بين العمال و أرباب العمل، كما شهدت هذه الفترة ظهور نوعيات جديدة من العمال، مما أدى إلى الإحلال التدريجي للعمل غير النمطي محل العمل النمطي (و يقصد بهذا الأخير العمل الدائم كامل الوقت *Travail permanent et à plein temps*).

و تطلق عبارة "العمل غير النمطي" للدلالة على مجموعة من الأشكال التنظيمية للعمل أو الروابط المهنية التي تتميز جميعها بكونها تخرج عن نطاق التنظيم التقليدي للعمل في إطار عقود غير محددة المدة و للعمل كامل الوقت، و تندرج ضمن هذا النوع من العمل الأشكال التالية: العمل بالوقت الجزئي *Le travail à temps partiel*، و العمل عن بعد *Le télétravail*، و العمل المستقل *Le travail autonome*، العمل في البيت *Le travail à domicile*، و غيرها (...).

\* نكون أمام حالة العمل بالوقت الجزئي عندما يكون الحجم الزمني الأسبوعي أو الشهري للعامل أقل من الحجم العادي لنظرائه في نفس الوظائف و في نفس المؤسسة، و قد حددت هيئة الإحصاء الكندية في مونتريال هذا الحجم بأقل من 30 ساعة أسبوعيا<sup>(256)</sup>، غير أن هذا التحديد يبقى نسبيا نظرا لاختلاف تشريعات العمل بين دولة و أخرى و تباين تنظيم العمل بين مؤسسة و أخرى.

و يميل غير واحد من المختصين إلى توسيع تعريف العمل بالوقت الجزئي إلى كل عمل لا يتطابق مع معيار العمل كامل الوقت طيلة السنة، ليقحموا في ذلك العمل الموسمي و العمل المتقطع (العمل المحدد المدة)<sup>(257)</sup>.

\* ساهمت التطورات المذهلة لتكنولوجيات الاعلام و الاتصال التي تسمح بنقل و تبادل كميات كبيرة من البيانات في أوقات جد قصيرة بنشوء نمط جديد للعمل أطلق عليه اسم العمل عن بعد.

و تتميز وضعية العمل عن بعد بتوافر ثلاث خصائص أساسية:

Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active 1995*, Ottawa, 256  
Statistique Canada, catalogue n° 71-220-XPB, février 1996, p. C-3.

Friederike MAIER, *Les femmes et la restructuration de l'emploi : l'emploi à temps partiel*, Paris, Organisation de 257  
coopération et de développement économiques (OCDE), 1991, p.7, (OCDE/GD (91) 211).

- استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال المتمثلة بوجه خاص في الحاسوب المرتبط بالمكتب، الفاكس و الهاتف النقال باعتبارها أدوات عمل ضرورية لمعالجة و تحويل المعلومات عن بعد و الاتصال بررب للعمل و زملاء العمل؛
- يرتبط العامل عن بعد بالمنظمة بموجب عقد عمل أي أن يعتبر أجيرا في المنظمة التي يعمل لحسابها لا عاملا مستقلا؛
- لا يخضع العمل عن بعد للضغوطات الاعتيادية الزمنية و المكانية للمنظمة، بل يتم إنجازه في البيت، في مركز إلكتروني، في السيارة أو في أي موقع آخر غير المنظمة، و كذلك الأمر بالنسبة للوقت حيث يكون العمل عن بعد منفصلا عن المواقيت الاعتيادية للعمل<sup>(258)</sup>.

\* في إطار العمل المستقل يعمل الشخص لحسابه الخاص لا لحساب رب عمل، و قد يكون العمل المستقل في شكل شخصية طبيعية أو شخصية معنوية، و تكمن القطيعة بين العمل المستقل و العمل النمطي في طبيعة العقد الذي يربط بين منفذ العمل و الأمر بالعمل، فبينما يرتبط العامل النمطي بررب العمل بموجب عقد عمل، فإن العامل المستقل يربطه بزبونه عقد مؤسسة أو عقد خدمة *Contrat d'entreprise ou de service*.

إن أهم ما يميز العمل المستقل هو غياب علاقة التبعية *La relation de subordination* بين منفذ العمل و الأمر به، بحكم أن الثاني لا يعتبر رب عمل *Patron* في هذه الحالة، و عليه فإن الالتزامات الاعتيادية التي تميز العمل النمطي (احترام مواقيت العمل، احترام الضوابط المتعلقة بكيفيات أداء المهام، الالتزام بالعمل في موقع معين، و غيرها) تغيب كلياً أو جزئياً في العمل المستقل.

و قد تزايد اللجوء إلى هذا النوع من العمل في الآونة الأخيرة بفعل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات إخراج النشاطات *Stratégies d'externalisation / Outsourcing*.

\* العمل في البيت ليس وليد الظروف الحالية بل تعود جذوره إلى قرون خلت، كان العمال خلالها، في الأوساط الريفية بالخصوص، ينجزون أعمالهم في بيوتهم، و استمر الحال كذلك إلى بزوغ فجر الثورة الصناعية التي قضت تدريجياً على هذا النوع من العمل، لتعود المؤسسات أدرجها في الآونة الأخيرة و تعتمد من جديد على هذا النمط.

و العامل في البيت هو إما عامل مستقل أو أجير غير أنه ينجز بمعزل عن الارتباط المكاني بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بإنجاز عمل فكري (دراسات، حسابات، تحاليل...) أو صناعة أشياء مادية.

#### 4-2- تطور طبيعة منصب العمل و تغير تركيبته البنيوية

انعكست هذه التحولات على طبيعة منصب العمل و على تركيبته البنيوية، حيث أضحي عبارة عن علاقة تبادل مجردة من الاعتبار التي أسلفنا الحديث عنها بشيء من التفصيل في الفصل السابق، و فيما يلي توضيح لهذه التغيرات:

\* ثلاثت كثيراً رابطة الشخص بموقع عمل محدد مما جعل خاصية المكان التي طالما ميزت منصب العمل غير ذات معنى و لا تشكل عنصراً إلزامياً في التركيبة البنيوية للمنصب، على اعتبار أن العامل لم يعد

مرتبطا بمكان محدد بل بإمكانه إنجاز عمله في أي مكان شاء، العبرة بنتيجة العمل أي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

هذه المرونة المكانية فرضت نفسها على المنظمات بفعل عوامل شتى أهمها بروز فئة عمال المعرفة *Les travailleurs du savoir*، و حرص المنظمات على ضمان الحصول على خدمات جيدة بتكاليف أقل.

\* العلاقات التي تربط العامل بجماعة العمل و بالمنظمة عرفت بدورها تغييرات هامة أدت إلى خروج العامل عن نطاق الهيكلية التنظيمية حيث لم يعد الشخص يحتل مركزا تنظيميا بالمعنى التقليدي، بل اختزلت علاقته بالمنظمة و بزملائه بالهدف المحدد الذي يتوجب عليه تحقيقه من دون أن يضطر إلى الدخول في علاقات تبعية أو سلطوية لبلوغ ذلك.

إن الروابط التنظيمية المرنة تركز خصوصا على توفير سبل و فرص التنسيق و التعاون بغرض حسن إنجاز العمل و التحقيق الأمثل للأهداف المنشودة، خلافا للتصور التقليدي الذي كان جل تركيزه على العلاقات السلطوية الضامنة لمراقبة أداء الأفراد، و عليه أضحت عنصر الروابط في التصور الجديد للمنصب أقل صلابة و أبعد عن الطابع التدرجي للتنظيم.

\* أضحت المهام التي يتولاها الشخص في سبيل تحقيق أهدافه الوظيفية مسألة اجتهادية أكثر منها تعليمات صارمة و محددة بدقة، و حلت بالتالي حرية المبادرة محل الانقياد و الامتثال الحرفي للأوامر الذين ميزا علاقة العمل ردحا من الزمن.

إن هذه الاستقلالية في تحديد طريقة أداء العمل و نوع المهام الواجب إنجازها لبلوغ الأهداف المنشودة أدت إلى تراجع عنصر أساسي من العناصر المكونة للمنصب في شكله التقليدي، و من ثم فقدت عملية تحديد المهام *La prescription des taches* و إلزام العامل بامتثالها، فقدت مصداقيتها في ظل التحولات الحالية، الأمر الذي فرض تصورا جديدا للمنصب أو الوظيفة و لعلاقة العمل برمتها.

هذه العوامل مجتمعة دفعت بالكثيرين إلى طرح فكرة التخلي عن استخدام مصطلح منصب العمل و الاستعاضة عنه بمصطلحات أخرى كالوظيفة *L'emploi* أو وضعية العمل *La situation de travail* و غيرها، كما سنبينه في الفصل الثاني من القسم الثاني إن شاء الله.

## خاتمة الفصل الثالث

خصصنا هذا الفصل لتناول أهم تحول عرفه عالم الشغل و منظمات الأعمال، و الذي كانت له - و ما تزال - تداعيات هامة و تأثيرات بليغة على تصميم العمل و توجيه الاستراتيجيات و هيكله العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بعمل المنظمة *Les parties prenantes / Stakholders*.

يتمثل هذه التحول في بروز نموذج الكفاءات و ما استتبعه من ظهور فئة عمالية تعرف باسم عمال المعرفة، كل ذلك في سياق التحول باتجاه مجتمع المعلومات و المعارف، و ما تتطلبه هذه الحركية من اعتناء خاص بالطاقات البشرية الكفأة بغية استقطابها و الحفاظ عليها و تطوير قدراتها.

لذلك ارتأينا تعريف الكفاءات و بيان أصنافها المختلفة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، ثم عرجنا عقب ذلك على الحركية المهنية الجديدة الناجمة عن تنامي أهمية الادارة بالكفاءات و التي تقتضي بدورها فتح هامش واسع للإدارة التساهمية بالأهداف، و استعرضنا في ثنايا ذلك أهم ملامح و أبرز آليات التنظيم المنبثق عن منطق الكفاءة و الأنماط الجديدة للعمل و التي يطلق عليها اسم العمل غير النمطي، وذلك بغرض الوقوف على أهم الانعكاسات التي تعرضت لها طبيعة منصب العمل و تركيبتها البنيوية، مما سيساعدنا على فهم المنطق و المرتكزات الأساسية للمناهج الجديدة لتحليل و تصنيف الوظائف.

## خاتمة القسم الأول

يعتبر هذا القسم بمثابة التمهيد لما سنتناوله في القسمين القادمين، و قد ارتأينا من خلاله إبراز أهم التحولات التي تعصف بعالم الأعمال عموما و بالمنظمات على وجه الخصوص، و التي تشكل دعائم للتطوير التنظيمي و مبررات تجديد مناهج التحليل، التوصيف و التصنيف الوظيفي.

و قد تناولنا في هذا الصدد الملامح الأساسية لمحيط الأعمال المتمثلة في اشتداد المنافسة و تسارع و تيرة التغيير، لاسيما التغيير التكنولوجي، و اشتداد حرص الزبائن على الحصول على أعلى جودة بأقل كلفة، نظرا لتزايد فرص الاختيار أمامهم، هذه العوامل تشكل بالنسبة لمنشآت الأعمال تحديات و ضغوطات جوهرية، يتحدد على أساسها بقاء أو زوال تلك المنشآت.

و أعقبنا ذلك بتحديد المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة و المتمثلة خصوصا في مفهومي العمل و التنظيم و متابعة تطوراتها سعيا منا لإبراز انعكاسات هذه التطورات على المناهج التقليدية لتحليل العمل و تصنيف المناصب.

لنختم ذلك كله بالحديث عن أبرز تحول تشهده المرحلة الراهنة من تاريخ الأعمال، و الذي أضحي يشكل رهانا استراتيجيا أساسيا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و حتى المنظمات غير الربحية، ألا و هو بروز نموذج إدارة المعارف و الكفاءات، و ما انجر عنه من ظهور لأنماط عمل توصف بغير النمطية و انعكاسات ذلك على نظم الإدارة البشرية.

و بهذه الاطلالة نكون قد استوفينا الحديث عن مبررات و مقتضيات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و السياق العام لهذا التجديد ، ليتسنى لنا الآن الشروع في تناول هذه المناهج فيما تبقى من فصول و مباحث.

## القسم الثاني

تطور مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي

من دراسة مناصب العمل

إلى تحليل وضعيات العمل

- 1- المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل
- 2- المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي
- 3- المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف

## مقدمة القسم الثاني

بعد أن وقفنا ملياً على أهم التغيرات التي تعصف بعالم الشغل و أنماط تنظيم العمل نتيجة للتحويلات البيئية المتعددة الأبعاد التي تعيشها منظمات الأعمال في الحقبة الحالية من تاريخها، حيث تؤكد لنا من خلال استعراض مختلف المستجدات أن العالم يسير بخطى حثيثة اتجاه مجتمع المعارف بكل ما يستلزم ذلك من وجوب تركيز كل الجهود و توظيف كل الطاقات في سبيل حيازة القدرة على التعلم المستمر و الابتكار المتواصل، على أساس أن التعلم و الابتكار هما دعامتي النجاح الدائم و قوام التنافسية الجديدة؛ و ما يقتضيه أيضا من ضرورة مراجعة كل المفاهيم و القناعات الراسخة و المناهج و الأدوات المتوارثة، بغية استشراف المستقبل ببصيرة نافذة و وعي صحيح يمكن من تجاوز النقائص و الانطلاق بخطى ثابتة في طريق التصحيح و التطوير.

في هذا السياق ارتأينا تخصيص القسم الثاني من هذه الرسالة لدراسة تطور مناهج و أدوات التحليل و التصنيف الوظيفي، حيث ستكون لنا وقفة مع المناهج التقليدية المنبثقة عن التصورات الكلاسيكية للتنظيم، بهدف إبراز أوجه القصور و مظاهر التخلف التي تطبع هذه المناهج، و الكشف عن العوامل الكامنة وراء عدم قدرتها على مسايرة ركب التحويلات التنظيمية الراهنة (الفصل الأول)، ثم نتبع ذلك بدراسة المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف (الفصل الثاني)، و تكون لنا في الأخير إطلالة مستفيضة على المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف (الفصل الثالث).

و سوف نحرص قدر المستطاع — خلال الفصلين الثاني و الثالث — على إبراز دور نموذج الإدارة بالكفاءات و المعارف و مدى مساهمته في تطوير مناهج التحليل الوظيفي من جهة، و مكانة الكفاءات المهنية و موقعها في الميكانيزمات الجديدة لتحليل الوظائف و تصنيفها بما يتيح التطوير الفعلي للكفاءات و يمكن من حسن استغلالها في المسارات الإدارية من جهة ثانية.

## الفصل الأول

### المناهج التقليدية

### لتحليل و تصنيف مناصب العمل

## الفصل الأول المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف المناهج و الأدوات التقليدية لتحليل و توصيف و تصنيف مناصب العمل، و تطبيقاتها العملية عبر إيراد النموذج الجزائري المتمثل في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، وذلك بغرض الوقوف على طبيعة هذه المناهج، سياقاتها التاريخية و أوجه القصور فيها.

و للإلمام بهذه المناهج يقترح هذا الفصل تناول الجذور التاريخية لتحليل العمل (المبحث الأول)، المناهج التقليدية المباشرة و غير المباشرة لتحليل مناصب العمل (المبحث الثاني)، لنستعرض بعد ذلك أنظمة التصنيف المهني القائمة على منطق التأهيل (المبحث الثالث) و نختم ذلك بالحديث عن الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل و انعكاساتها على أنظمة التقييم و التأجير في الجزائر (المبحث الرابع).

### المبحث الأول الخلفية التاريخية لتحليل العمل

ليس من المتيسر تحديد تاريخ بدايات الاهتمام بتحليل العمل بشكل دقيق، و إن كنا نجزم أن هذا التحليل قد استخدم بشكل أو بآخر منذ الأزمنة الغابرة، إذ لا يتصور إنجاز الأعمال الباهرة و البنايات العظيمة خلال التاريخ القديم دون أن تكون هناك معارف دقيقة بكيفيات و مناهج أداء تلك الأعمال.

و تفيد المراجع التي بحوزتنا أن دراسات العمل أنجزت قبل تاييلور بقرون عديدة، إذ قام الطبيب السويسري *Paracelse* (1493-1541) بدراسة الأمراض المرتبطة بالعمل المنجمي و خلف في هذا الشأن كتابا باللغة اللاتينية: "*Le mal des mineurs et autres maladies des ouvriers des mines*".

و كان المهندس *Belidor* صاحب كتاب "*La Science des Ingénieurs*" (1729) سباقا إلى قياس الأوقات اللازمة لتنفيذ عمليات أولية، و في نفس الحقبة التاريخية بادر *De la Hire* بتجارب تهدف إلى قياس الجهد المتوسط الذي يبذله العمال في بناء الحصون.

و كذلك أجرى الفيزيائي الشهير *Coulomb* دراسات حول الإرهاق الجسدي للعمال بسبب سوء تنظيم العمل و بذل جهود غير لازمة<sup>(1)</sup>.

و في مطلع القرن التاسع عشر اهتم *Gerard Christian* ، الذي كان يشغل منصب مدير المعهد الملكي للفنون و المهن، بدراسة العمليات الصناعية، و نشر في ذلك كتابا تحت عنوان: "*Vues sur le système général des opérations industrielles ou plan de technonomie*" ، ميّز فيه بين نوعين من المهام:  
- المهام التي تتطلب عناية خاصة من طرف العامل من بداية العمل حتى منتهاه، و تتطلب بالتالي تعلم طويل و كثيف؛

<sup>1</sup> Mucchielli R., *L'étude des postes de travail*, P. 8-9.



- و المهام التي تنفذ كلية بصفة آلية بالعود، و يمكن تعلمها سريعا و هي بالتالي لا تتطلب تكويننا خاصا.

و خلصت تحاليل *Christian* إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة وثيقة بين صعوبة العمل و طبيعة المنتج المصنّع<sup>(2)</sup>.

و في أواخر القرن التاسع عشر و بداية العشرين، و نتيجة لتفاقم المشاكل التنظيمية في المؤسسات الصناعية، تكاثفت الدراسات في هذا الشأن، فكانت مبادرات رواد التنظيم العلمي (فردريك تايلور، فرنك و ليليان جلبرت...) لدراسة الحركة كتقنية لرفع إنتاجية العامل، و ذلك عبر تقسيم المهام إلى حركات أولية أو جزئية ثم حذف الحركات غير اللازمة، و ما لبث تايلور أن أجرى سلسلة من التجارب خلص منها إلى القول بوجود "طريقة وحيدة مثلى" *One best way* لأداء العمل تتلخص في ترتيب توالي حركات العامل الضرورية و تحديد وقت مضبوط لإنجاز كل حركة.

و تظل التجارب التaylorية أعمالا رائدة في مجال تحليل العمل بأسلوب منهجي و طريقة منظمة، مما يمنحها مكانة و أهمية كبيرتين في سياق تحليل و تنظيم العمل.

## المطلب الأول التجارب التaylorية

نستعرض فيما يلي بعض التجارب التي أجراها تايلور و بعض أتباعه و تلاميذه ممن تبنا فكرة الإدارة العلمية للمؤسسات، و هي تجارب رائدة لا يزال صداها و تأثيرها مستمرين في مجال تحليل العمل و تنظيمه لحد الساعة.

### 1- تجربة تحميل و تفريغ سبائك الحديد

اهتمت أول تجربة أجراها تايلور بعمليات تحميل و تفريغ سبائك الحديد في شركة *Bethlehem Steel Co.* في بنسلفانيا، و تكمن أهمية هذه التجربة، كما أوضح تايلور في كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات"<sup>(3)</sup>، في كونها أجريت على حالة نموذجية تتعلق بعمل أولي و مادي إلى حد كبير لكون العمال يؤدون هذا العمل باستخدام أيديهم فقط دون الاعتماد على أي أداة.

يتولى العامل نقل السبيكة الحديدية التي تزن 41 كغ بيديه من مكان لآخر يبعد بضعة أمتار ثم يلقبها على الأرض أو فوق ركام من السبائك أو يضعها على عربة السكة الحديد.

لاحظ تايلور أن كل فرد في المجموعة المتكونة من 75 شخصا يحمل متوسط يومي لا يتجاوز 12,7 طن، غير أن الدراسات الأولية أكدت أنه بمقدور كل واحد تحميل 48,8 طن يوميا، لذلك لجأ تايلور إلى اختيار عامل مناسب من حيث البنية الجسدية و القابلية للتحميز لإجراء تجربته، و توصل من خلالها إلى إثبات أن العامل بإمكانه، إذا ما التزم بالتعليمات المندرجة ضمن مبادئ التنظيم العلمي للعمل، تحقيق إنتاجية يومية

<sup>2</sup> Gérard B., *Une histoire des théories du management en France de 1800 à 1940*, 2

<sup>3</sup> Taylor F., *La Direction Scientifique des Entreprises*, P. 83.

تقدر بـ 48 طن مقابل أجر يومي مقداره دولار واحد و 85 سنتا، أي بزيادة 70 سنتا فقط عن الأجر المطبق في الشركة، و بإجهد جسماني مساو أو أقل من الإجهاد الذي يشعر به العمال في ظل التنظيم الساري.

استمر تايلور في أبحاثه عن الطريقة الوحيدة المثلى لأداء هذا العمل و عن الكمية القصوى التي يمكن لأي عامل تحميلها، و توصل إلى اكتشاف أن الفرد يستطيع أن يحمل أكثر من 57 طنا يوميا، فقام بفرض هذه الكمية على جميع عمال المجموعة، و استنتج ذلك بإقصاء عدد كبير من العمال اعتبروا غير صالحين لهذا النوع من العمل، و كانت النتائج النهائية لكل ذلك هي:

- انخفاض عدد أفراد المجموعة من 75 إلى 20 فردا؛
- ارتفاع الكمية المحملة يوميا من طرف المجموعة من 937,5 (بواسطة 75 عامل) إلى 950 طنا (بواسطة 20 عامل فقط)؛
- انخفاض مقدار الأجر الكلي للمجموعة من 86,2 إلى 37 دولار؛
- انخفاض أجر تحميل الطن الواحد من 0,92 إلى 0,39 دولار<sup>(4)</sup>.

## 2- تجربة الجرف في مصانع الفولاذ

تساءل تايلور عن إمكانية إيجاد علم خاص بالجرف يحدد الطرق و الكميات النموذجية لأداء هذا العمل البسيط و الشاق، و لاحظ قبل الشروع في تجاربه أن عمال المصنع كانوا يختارون مجارفهم حسب رغبة كل واحد منهم، و بذلك كانت كمية المعدن المحملة في الجرفة الواحدة تختلف من عامل لآخر، و تصل إلى 1,75 كلف من الفحم و 19 كلف من الحديد الخام، هذا الواقع تطلب للبحث عن الطريقة المثلى و الكمية النموذجية للجرف.

اختار تايلور عاملين مؤهلين و اتفق معهما على أن يخضعا للملاحظة المستمرة طيلة أيام التجربة و أن يمثلتا لتعليمات المشرفين بدقة متناهية مقابل بعض المحفزات المادية.

عند بداية التجربة كانت كمية الجرفة الواحدة 19 كلف و كان متوسط الكمية اليومية المجروفة من طرف كل عامل 25 طن، قام تايلور بإدخال تعديلات على المجارف بما يسمح بجرف 17 كلف كل مرة، و في هذه الحال ارتفعت الكمية الفردية المجروفة يوميا إلى 30 طن، و استمر تايلور في تقليص وعاء المجارف للحد من كمية الجرفة الواحدة و التحكم من ثم في الكمية اليومية، كما استمر في حساب عدد عمليات الجرف التي يؤديها العامل في اليوم الواحد و وزن الكميات المجروفة يوميا حتى توصل إلى أن الكمية القصوى المجروفة تتناسب مع الجرفة ذات الوزن 10 إلى 11 كلف.

و خلاص تايلور إلى ضرورة تخصيص جرفة خاصة لكل نوع من المعادن (الحديد و الفحم) و أن تكون متطابقة مع كمية الحمولة المثالية حتى يتمكن العامل من جرف كميات يومية كبيرة بجهد عضلي أقل مما كان يبذل في السابق.

## 3- تجربة بناء جدران من الأجر

قام بهذه التجربة الزوجان فرنك و ليليان جلبرت، و سجلها تايلور بشيء من التفصيل في كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" و دافع عنها أمام لجنة التحقيق لمجلس النواب<sup>(5)</sup>.

<sup>4</sup> د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 59.

لاحظ تايلور أن مهنة بناء جدران الأجر هو أحد أقدم المهن و أنه بالرغم من مزاوله ملايين الناس لهذه المهنة إلا أنها لم تعرف على مر التاريخ أي تعديل في أدواتها أو في طرق أدائها.

و بعد ملاحظات مستمرة لكيفيات إنجاز هذا العمل استغرقت مدة طويلة من الزمن اقترح جلبرث إعادة تهيئة مكان العمل بحيث يقف البناء في موقع معين و على مسافة محددة من الجدار و توضع حبات الأجر و وعاء المونة في مكان مناسب حتى لا يضطر البناء إلى إضاعة الوقت ذهابا و إيابا لجلبها، و في مستوى مناسب من الارتفاع كي لا يضطر كل مرة إلى الانحناء لالتقاط الأجر و المونة، و بذلك استطاع جلبرث أن يقلص عدد الحركات التي يؤديها البناء من 18 إلى 5 حركات ثم إلى حركتين فقط معتبرا الحركات الزائدة غير لازمة.

و بعد أن درّب جلبرث فريق العمل على هذه الطرق الجديدة توصل إلى تحقيق نتائج معتبرة بحيث أصبح في مقدور كل عامل وضع 350 قطعة أجر في الساعة الواحدة بعد أن كان العدد في ظل الطرق العتيقة لا يتجاوز 120 قطعة، و رافق ذلك ارتفاع الأجر اليومي للعامل من 5 إلى 6 دولار.

#### 4- تجربة مراقبة الكريات الفولاذية لصناعة الدراجات الهوائية

جرت هذه التجربة في مصنع للكريات الفولاذية (البلي *Billes*) من أجل صناعة مدرجات *Roulements* تركيب في عجلات الدراجات الهوائية و غيرها من الآلات التي تتطلب هذه المركبات؛ و يتمثل العمل في صنع الكريات و طلاؤها و صقلها ثم تأتي عملية التفتيش الدقيق لكل كرية قبل تعبئتها و إرسالها إلى العملاء.

عملية التفتيش هذه كانت تتولاها مجموعة من العاملات يبلغ عددهن 120 عاملة، تعملن لمدة 10 ساعات و نصف يوميا في النقاط الكريات غير الصالحة من على البساط المتحرك، و تتمثل عيوب الكريات في وجود خدوش أو شقوق أو غير كاملة الاستدارة أو الصقل.

قام تايلور بتكليف *M. Sanford E. Thompson* بإجراء الدراسة العلمية للعمل كله، و قرر تخفيض عدد ساعات العمل بنصف ساعة، كما كلف أقدم مشرف على قاعة التفتيش بإجراء مقابلات فردية مع أحسن المراقبات و العاملات الأكثر تأثيرا على زميلاتهن بغية إقناعهن بالتدابير الجديدة.

و استمر تايلور في تخفيض عدد ساعات العمل تدريجيا إلى غاية 8 ساعات يوميا، مع الحفاظ على نفس مستوى الأجر، و لاحظ أن الإنتاج استمر في نفس مستواه السابق دون تسجيل أي انخفاض.

و من أجل منع العاملات من التحدث مع بعضهن أثناء العمل أمر تايلور بإجلاسهن منفردات و كذلك قرر اعتماد نظام الأجر بالقطعة لتحفيزهن على العمل أكثر، الأمر الذي رفع معدل إنتاجية العاملة الواحدة إلى الثلثين، و أضحت معه عمليات التفتيش تتجز من قبل 45 عاملة فقط بدل 120.

و توصل تايلور بفضل هذه التجربة إلى تحقيق النتائج التالية:

- انخفاض تكاليف التفتيش بسبب انخفاض عدد العاملات؛
- زوال دواعي القلق و انعدام الثقة بين العاملات و الإدارة؛
- ارتفاع الأجر اليومي بمعدل يتراوح بين 80 إلى 100%؛

- انخفاض ساعات العمل.

## 5- تقييم التجارب التايلورية

يعود الفضل لهذه التجارب في ظهور علم تحليل الوظائف *Job Analysis* الذي أضحي بعد وقت وجيز دعامة أساسية لإدارة الأفراد و تهيئة ظروف العمل.

كما ساهمت في ترسيخ مناهج عقلانية للتنظيم بعد أن كان ذلك يعتمد أساليب تخمينية و غير منهجية في معظم الأحوال.

غير أن ما يلاحظ على هذه التجارب و يفقدها بالتالي الكثير من مصداقيتها و يشكك في طابعها العلمي:

### أ - غياب الطرق العلمية للاختيار:

يشكل الاختيار أحد مبادئ الطريقة العلمية التي نادى بها تايلور، على أساس أن أي عامل يعتبر ممتازا في عمل معين دون سواه، مما يوجب على الإدارة التأكد من نوع العمل الذي يصلح له العامل حتى يتم وضع الشخص في العمل الذي يلائمه.

بيد أن مما يؤخذ على الطريقة التايلورية عدم اعتنائها بتحديد المناهج العلمية للاختيار و هو ما سجله تقرير لجنة الكونغرس برئاسة روبرت هوكس للنظر في الشكاوى المقدمة ضد الإدارة العلمية سنة 1914، لاحظ محررو التقرير أن طرق اختيار و تعيين العمال في المصانع التي طبقت الإدارة العلمية لم يختلف كثيرا عن تلك التي لم تطبقها<sup>(6)</sup>.

### ب - غياب المعايير العلمية لتحديد كمية العمل اليومية:

ادعى تايلور و أتباعه أن الطريقة التي اعتمدها لتحديد كمية العمل التي يجب على الفرد أداءها يوميا قد حددت بطريقة علمية لذلك فهي غير قابلة للنقاش لاسيما من طرف العمال.

و الذي يلاحظ الأساليب المعتمدة عن كثب يخلص إلى أن الطريقة التالورية طريقة بدائية و يشوبها الكثير من الأخطاء و المغالطات، و لتوضيح ذلك نذكر بالخطوات التي اتبعتها تايلور لقياس الكمية المثلى للعمل اليومي:

- \* اختيار أكفأ العمال و أكثرهم قدرة على أداء العمل؛
- \* إغراؤهم بمحفزات مادية تدفعهم إلى بذل قصارى جهودهم؛
- \* وضعهم تحت المراقبة الصارمة و القياس الزمني لحركاتهم؛
- \* تقسيم كل عملية إلى مجموعة من الحركات الأولية و قياس الوقت الذي يستغرقه كل عامل في أداء كل حركة، ثم استخراج أقصر مدة بالنسبة لكل حركة و الوصول عبر ذلك إلى تركيب الحركات الأقصر وقتا لتشكيل الوقت المثالي لأداء العملية، و الجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول (1-2): طريقة دراسة الحركات و الوقت كما أجراها تايلور

الوقت المختار	الوقت اللازم بالثانية					
	عامل هـ	عامل د	عامل ج	عامل ب	عامل أ	
30	55	50	<u>30</u>	35	40	الحركة الأولى
40	<u>40</u>	45	42	46	41	الحركة الثانية
20	25	<u>20</u>	23	28	30	الحركة الثالثة
60	80	65	70	62	<u>60</u>	الحركة الرابعة
6	11	7	9	<u>6</u>	10	الحركة الخامسة
156	211	187	174	177	181	الوقت اللازم بالنسبة للعملية الإنتاجية

المصدر: د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 87.

على ضوء هذا الجدول يفترض منطقيا اختيار أقصر وقت لأداء العملية بالنسبة للعامل لا بالنسبة للحركات و بالتالي اختيار الوقت الذي حققه العامل ج (174 ثانية) لا 156 كما فعل تايلور، لأن هذه المدة الأخيرة هي نتيجة لجمع حركات منفصلة عن بعضها خلافا للمدة 174.

هذا بغض النظر عن كون طريقة اختيار العينة غير ملائمة و تتنافى مع الأسلوب العلمي، و مع ذلك نلاحظ أن أكفا العمال لم يكن في مقدور أي واحد منهم تحقيق الوقت المثالي (156 ثانية)، و بذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب المعتمد في استخلاص النتائج و تحديد الطريقة الوحيدة المثلى لا يعدو أن يكون طريقة تخمينية ألبسها تايلور ثوبا علميا.

### ج - الاعتماد الكلي على مؤشر الإنتاجية:

يلاحظ على التجارب المذكورة أنها ركزت على الإنتاجية كمييار أساسي و وحيد لتقييم مدى نجاعة الطرق المستعملة، بيد أن الإنتاجية وحدها لا تكفي للحكم على الطريقة، فقد يخفي مؤشر الإنتاجية الإيجابي مؤشرات أخرى سلبية (الجودة، الفعالية *L'Efficacité*، الفاعلية *L'Effectivité* ...).

## المطلب الثاني

### التحليل التقني - النفسية و السيكوتقنية للعمل

في نهاية القرن التاسع عشر شرع عدد من الأطباء و علماء النفس و المستشارين التنظيميين في إجراء أبحاث تتعلق بالظواهر الفيزيولوجية و السيكلوجية للعمل، فكتب موصو *Mosso* كتاب *Les Lois de la Fatigue* سنة 1890، ثم *La Fatigue Intellectuelle et Physique* في 1894، و نشر ماراي *Marey* كتابه عن الحركة *Le Mouvement* في نفس السنة، ليتوج كل ذلك بإصدار كرايبيلين *Kraepelin* لكتاب *Psychologie du Travail* في 1895؛ و قد أطلق آنذاك على سيكلوجيا العمل اسم التقنية - السيكلوجية *La Techno-Psychologie*<sup>(7)</sup>.

و مع مطلع القرن العشرين تمخضت تلك المحاولات عن ميلاد تخصص جديد يهتم بدراسة و قياس مؤهلات الأفراد، تحت اسم السيكو - تقنية *La Psychotechnique*.

وقد كان لنشوب الحرب العالمية الأولى أثرا بالغا على دفع وتكثيف الدراسات المتعلقة بالعمل، فقد اقتضت ظروف إحلال المجندين و تكثيف الصناعات الحربية، الاهتمام ببعض الظواهر التي برزت في الساحة المهنية (الغيابات، الإضرابات، تراجع معدلات الإنتاجية...)، كل ذلك أدى إلى تأسيس معاهد وتشكيل هيئات بحث متخصصة: دائرة البحث العلمي والصناعي واللجنة الصحية لعمال الذخيرة التي تحولت فيما بعد إلى هيئة البحث في التعب الصناعي<sup>(8)</sup>.

و في 1920 أسس *C.S. Myers* في إنجلترا المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي، كما تأسس في باريس سنة 1928 المعهد الوطني للتوجيه المهني، للتكفل بتحليل العمل وتصنيف المتطلبات المهنية<sup>(9)</sup>.

## 1- أبحاث هاوثرن

في 1924 و بطلب من شركة جنرال إلكتريك في مدينة هاوثرن بشيكاغو، انطلقت مجموعة من الأبحاث من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد تحت إشراف الأستاذ ألون مايو و اشتهرت باسم أبحاث هاوثرن.

كان الغرض في بداية الأمر البحث عن تأثير المتغيرات المادية على مردودية العامل، كما كان يُقدّر لهذه الأبحاث ألا تستغرق أكثر من سنة، غير أن مجريات الأمور جعلت الأبحاث تستمر إلى غاية 1932 و تأخذ منحى غير متوقع، لتكشف عن تأثير الروح المعنوية على إنتاجية الفرد و هو اكتشاف جاء بمحض الصدفة، غير أنه كان بمثابة نقطة تحول حاسمة في مسيرة الفكر التنظيمي.

و فيما يلي استعراض لأهم التجارب التي أجراها فريق ألون مايو:

### 1-1- تجربة الإضاءة

من أجل تحديد العلاقة بين قوة الإضاءة و الكفاية الإنتاجية للعمال تم اختيار ثلاثة أقسام في مصنع هاوثرن، تختلف العمليات الإنتاجية فيما بينها اختلافا بيّنا و تتساوى فيها ظروف العمل الأخرى، و تتلخص هذه التجربة في تغيير قوة الإضاءة التي يعمل فيها الأفراد مع تسجيل كمية الإنتاج المحصل عليه في كل حالة ثم المقارنة بينها، و في ختام هذه العمليات تبين للباحثين أن إنتاج الأفراد لا يتمشى البتة مع كمية الضوء التي يعملون فيها.

أعيد تصميم التجربة ثانية بحيث اختير قسم واحد فقط و استبعدت العوامل المؤثرة التي لم يتمكن الباحثون من التحكم فيها خلال المحاولة الأولى، و قسّم أفراد القسم إلى مجموعتين: مجموعة اختبار و مجموعة مقارنة، الأولى تعمل في ظل إنارة متغيرة و الثانية تحت إنارة ثابتة، و في الأخير فوجئ الباحثون بتقارب إنتاجية المجموعتين، مما يؤكد عدم وجود أي علاقة بين الإضاءة و الإنتاجية.

و جرى الترتيب مرة أخرى لمحاولة ثالثة يستبعد خلالها الضوء الطبيعي، بحيث يعمل أفراد المجموعتين تحت ضوء اصطناعي، و كسابقاتها لم تتوصل هذه المحاولة أيضا إلى أي نتيجة إيجابية، و تؤكد أن زيادة الإنتاجية و نقصانها لا يرتبطان بكمية أو نوعية الإضاءة.

<sup>8</sup> أ.د. بوحفص مباركي، العمل البشري، ص 26.

<sup>9</sup> R. Mucchielli, Op. Cit. P. 16

تظن الباحثون عقب ذلك إلى إمكانية تأثير العامل النفسي على مستوى الإنتاجية، فصمموا للتأكد من ذلك محاولة أخرى تتمثل في إيهام العمال بزيادة الإضاءة و نقصانها و تبين من خلال ذلك أن هناك فعلا شعور بالارتياح عند الإحساس بزيادة الضوء و الاستياء عند نقصانه رغم أن الإضاءة بقيت ثابتة في الحاليتين.

و بالرغم من أن هذه التجربة لم تتمكن من إيجاد علاقة بين كمية الإضاءة و الإنتاجية إلا أنها فتحت أفقا أخرى أمام الباحثين و حفزتهم للاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية، فقد تأكد للباحثين عقب هذه المحاولات أن إنتاجية الفرد لا تتحدد بالظروف المادية للعمل فقط، بل تتأثر أيضا بالحالات النفسية و المعنوية للأفراد.

## 1-2- تجربة جدول العمل

شرع الباحثون في سلسلة جديدة من التجارب بدأت بعدد محدود من الأفراد ثم اتسعت لتشمل ما يزيد عن الألفي عامل.

في البداية قاموا بعزل ست عاملات في غرفة خاصة تتوفر فيها كل الظروف المحيطة بالعامل داخل المصنع، و اختيرت العاملات الست من بين أكفأ العمال في المصنع؛ و انصب اهتمام البحث على دراسة التعب و آثار فترات الراحة و ساعات العمل اليومية على أداء العامل.

أدخلت عدة تعديلات على نظام العمل:

- نظام الدفع بالقطعة (على ألا يقل الحد الأدنى عن الأجر الذي كانت تتقاضاه العاملات في المصنع)؛
- تزويد الغرفة بمراوح كهربائية؛
- السماح للعاملات بالكلام فيما بينهن و العمل في ظروف أكثر حرية؛
- خضوع العاملات لكشوفات طبية دورية؛
- منح العاملات فترتي راحة يوميا مقدار كل واحدة خمس دقائق، رفعت بعد ذلك إلى عشر دقائق؛
- تم تعديل نظام الراحة بحيث أدخلت ست فترات راحة يوميا مقدار كل فترة خمس دقائق، غير أن هذا النظام لم يرض العاملات مما اضطر الباحثين إلى الرجوع إلى نظام الفترتين: فترة صباحية مقدارها 15 دقيقة و أخرى مسائية مدتها 10 دقائق؛
- تقديم وجبة خفيفة خلال فترة الراحة الصباحية؛
- تقديم ساعة الانصراف من العمل بنصف ساعة (الرابعة و النصف بدل الخامسة) في بداية الأمر ثم نصف ساعة أخرى لتصبح ساعة الانصراف هي الرابعة مساء.

بفعل هذه التعديلات لاحظ الباحثون ارتياحا كبيرا لدى العاملات و ارتفاعا ملحوظا لمستوى الإنتاجية، إضافة إلى بروز روح اجتماعية جديدة بين العاملات دفعتهن إلى إبداء التماسك و الولاء و التعاون فيما بينهن.

قرّر الباحثون عقب ذلك العودة إلى يوم العمل الكامل عبر تمديد ساعات العمل إلى غاية الخامسة مساء و إلغاء فترات الراحة اليومية، و أمام استياء العاملات و تدهور الإنتاجية تقرّر الرجوع إلى نظام فترات الراحة غير أنه ألغيت الوجبات المجانية المقدمة من الإدارة و استعيض عنها بتقديم الشاي فقط.

لاحظ الباحثون طيلة مراحل البحث أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل كانت تصاحبه زيادة في الإنتاجية، و فيما كانوا يتوقعون أن العودة إلى النظام الأصلي للعمل سيترتب عنه انخفاض للإنتاج بالضرورة، كانت النتيجة الفعلية خلاف توقعاتهم تماما حيث استمر معدل الإنتاج مرتفعا بالرغم من التراجع عن الكثير من

الامتيازات التي منحت للعاملات، و لم يتمكن الباحثون من إيجاد أي علاقة ثابتة بين جدول العمل و معدل الإنتاج.

إن مجريات الأبحاث و نتائج التجارب لفتت الانتباه إلى وجود عامل مؤثر لم يؤخذ في الحسبان هو عامل الروح المعنوية لدى العاملات.

### 1-3- تجربة العلاقة بين الأجر و الإنتاجية

صممت هذه التجربة لتحديد مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج، و جرت على مجموعتين من العمال: المجموعة الأولى تم عزلها في قاعة الاختبار بحيث لا تخضع إلا لمتغير واحد هو الأجر، أما المجموعة الثانية فإن نظام الأجر بالنسبة إليها بقي ثابتا، و تمخضت هذه التجربة عن النتائج التالية:

- زيادة الإنتاج عن مستواه الأصلي بسبب زيادة الأجر؛
- انخفاض الإنتاج دون المستوى الأصلي بكثير بعد إعادة الأجر إلى مستواها الأول.

و بذلك اتضح أن العلاقة بين الأجر و الكفاءة الإنتاجية علاقة غير واضحة، لأن ارتفاع الإنتاج ثم انخفاضه بهذا الشكل لم يكن بسبب ارتفاع و انخفاض مستوى الأجر وحده، و إنما مرد ذلك أيضا إلى معنويات الأفراد.

و في مرحلة لاحقة من هذه التجربة عزلت خمس عاملات في غرفة الاختبار حيث طبقت نفس ظروف تجربة جدول العمل و حيث توفرت أجواء عمل لا توجد في المصنع: الهدوء، الشعور بحرية التصرف و الكلام، توفر المواد ... و غيرها.

و أدخلت بعض التعديلات كمنح العاملات فترتي راحة مدة كل منهما 10 دقائق، و تخفيض ساعات العمل اليومية و جعل يومي السبت و الأحد للراحة الأسبوعية.

لاحظ الباحثون ارتفاعا طفيفا لمستوى الإنتاجية لم يبلغ المستوى الذي حققته العاملات في تجربة جدول العمل، ثم ما لبث أن مال إلى الانخفاض في الشهور الأخيرة للتجربة.

و لم يتوصل البحث إلى إثبات وجود أي علاقة ثابتة بين مقدار الأجر و كمية إنتاجية الفرد.

### حصيلة التجارب الثلاث

أثبتت التجارب الثلاث السابقة أن عامل الروح المعنوية يكتسي أهمية كبيرة في التأثير على معدل إنتاج العامل، و قد يكون تأثيره في بعض الحالات أقوى كثيرا من تأثير الظروف المادية للعمل.

بدأ الاهتمام نتيجة لذلك بتحسين علاقة المشرفين بالعمال باعتبار هذه العلاقة هي الدعامة الأساسية لخلق أجواء اجتماعية مرضية لدى العامل، و عليه شرع في تكوين المشرفين و رؤساء العمال على كفاءات معاملة الأفراد.



## 1-4- تجربة المقابلات الفردية

للتأكد من البيانات المستخلصة من التجارب الثلاث و تحديد الطريقة المثلى لتحسين العلاقات الإنسانية من خلال الكشف عن انشغالات العمال و مواقع الخلل في معاملة الرؤساء لهم، تقرر إجراء سلسلة من المقابلات الفردية تشمل 1600 عامل يشتغلون بقسم التفتيش، و استمرت هذه العملية سبعة شهور و تمت بواسطة خبراء خارجيين اختارهم الباحثون خصيصا لإجراء المقابلات.

و أمام نجاح هذه العملية أعيدت التجربة مرة ثانية في 1930 لتشمل هذه المرة 12.116 فردا يعملون بأقسام المصنع المختلفة.

توصل الباحثون بفضل هذه المقابلات إلى الحصول من العمال على بيانات هامة تتعلق بمعنويات الأفراد و أسباب استيائهم من الأوضاع المهنية، و بعد تحليل كل هذه البيانات تبين أن أهم موضوع يشغل بال العمال هو موضوع الأجور و أن أهم انشغال في هذه المسألة هو فوارق الأجور و ليس مستوياتها، كما تبين أن الأجر لا يعتبر العامل الوحيد المؤثر على معنويات العمال، بل هناك عوامل عديدة ذات تأثير مباشر على رضاهم أو استيائهم مثل ظروف العمل، ساعات العمل، نظم الإشراف و الرقابة و غيرها.

## 1-5- تجربة دراسة السلوك الجماعي

أدرك الباحثون من خلال التجارب السابقة أن لعامل الروح المعنوية أثرا كبيرا على إنتاجية العمال قد يفوق بكثير تأثير العوامل المادية، لذلك اتجهوا إلى دراسة السلوك الجماعي للأفراد و أثره على معدل الإنتاج، من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك جماعات العمل، و كيف تملي التنظيمات غير الرسمية قواعدها على الأفراد لاسيما بخصوص تقييد حجم الإنتاج.

اختير لهذه التجربة مجموعة صغيرة تتكون من أربعة عشر فردا تم وضعهم في غرفة خاصة و ذلك بعد ملاحظة سلوكياتهم داخل المصنع لفترة من الزمن دون علمهم، من أجل مقارنة نتائج ذلك بالبيانات التي يتم تجميعها أثناء تواجدهم في غرفة الاختبار.

و بعد المقارنة تبين وجود تذبذب كبير بين هؤلاء العمال، فبينما ازدادت إنتاجية بعضهم و استقرت إنتاجية البعض الآخر لوحظ تسجيل انخفاض هام لدى عدد آخر من العمال.

و لأن هؤلاء العمال موضوع الدراسة اتفقوا ضمنا على حد معين من الإنتاج لا يتجاوزونه، لاحظ الباحثون أن معدل الإنتاج يكون مرتفعا في الساعات الأولى من النهار ثم يميل إلى الانخفاض، و نفس الشيء بالنسبة لأيام الأسبوع حيث يكون الإنتاج مرتفعا في الأيام الأولى ثم ينخفض في باقي الأيام.

انصب اهتمام الباحثين على التنظيمات غير الرسمية التي توجه سلوك الأفراد في العمل و تحد صراحة أو ضمنا مستوى الإنتاج لكل فرد، و تبين أن الأفراد يلجأون تلقائيا إلى هذه التنظيمات عند شعورهم بعدم الاطمئنان لوجود ما يهدد مستقبلهم المهني أو لسخطهم على الظروف التي يعملون فيها، عند ذلك يندفعون إلى تشكيل هذه التنظيمات دفاعا عن مصالحهم و استقواء ببعضهم البعض لمواجهة المخاطر الفعلية أو الاحتمالية التي تعترضهم.

## 1-6- تقييم شامل لأبحاث هاوثرن

توصل فريق ألتون مايو من خلال سلسلة الأبحاث التي أجراها في مصانع هاوثرن إلى تأكيد جملة من الحقائق ذات الأثر العميقة على سير الأبحاث المتعلقة بظروف العمل و الأوضاع المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال، و هي لذلك تعتبر نقلة نوعية في مسيرة الفكر التنظيمي و مناهج تحليل العمل.

لقد أثبتت هذه الأبحاث مدى أهمية البعد النفسي - الاجتماعي في خلق أجواء عمل (مناخ اجتماعي) تساهم في رضا العاملين و من ثم في رفع أدائهم، و هي حقائق ظلت مغيبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي.

بيد أن غلبة الطابع الاصطناعي على هذه الأبحاث (عزل مجموعات من العمال في غرف اختبار خاصة) جعلها تخرج بنظرة مشوهة للواقع و قاصرة عن الإلمام بكل عوامل الأداء الناجع للعمل.

أهملت هذه الأبحاث - كما أبحاث تايلور قبلها - البعد الديناميكي للواقع المهني، و تأثير عوامل المحيط الخارجي، إضافة إلى استبعادها لقدرة الفرد على الإبداع و المشاركة الفعلية في تصميم الحلول و معالجة المشاكل.

## 2- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل

ساهمت التطورات التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بالإضافة إلى نتائج الأبحاث التي أسلفنا الحديث عنها و غيرها، ساهمت في انتقال محور الاهتمام من الآلة إلى الإنسان، و من إخضاع العامل لمتطلبات العمل إلى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية، و واكب ذلك ظهور مجال معرفي جديد يهتم بالهندسة البشرية *Human Engineering* يهدف إلى دراسة الخصائص السيكولوجية لمشغلي الآلات في مناصب عملهم.

## 2-1- نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)

في 1949 ابتكر في أكسفورد بانجلترا مصطلح *الأرغونوميا Ergonomie* المركب من كلمتين يونانيتين *Ergon* العمل و *Nomos* القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، و أنشئت لهذا الغرض جمعية البحوث الأرغونومية *Ergonomics Research Society*، و في 1959 تأسست الجمعية الدولية للأرغونوميا *Association Internationale d'Ergonomie*، و توالى بعد ذلك ظهور الهيئات المختصة بالأرغونوميا في الكثير من الدول الأوروبية.

و تتفق معظم التعاريف على أن الأرغونوميا هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و الفعالية و الراحة، و قد يتسع مفهوم الأرغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات.

و قد تتبّع الأستاذ بوحفص مباركي مراحل تطور البحث الأرغونومي منذ ترسيمه كاختصاص مستقل في نهاية الحرب العالمية الثانية<sup>(10)</sup>:

<sup>10</sup> ا.د. بوحفص مباركي: العمل البشري، ص 31-40.

## أولاً: مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية

اهتمت النظرة الكلاسيكية للأرغونوميا في بداية الأمر بالعلاقة إنسان- آلة ثم تجاوزت ذلك لتهتم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة و تصميم المقاعد و الطاولات و الآلات و المحيط المادي المناسب للعمل، معتمدة في ذلك على إسهامات الأنثروبومتري و الفسيولوجيا و السيكولوجيا.

### ثانياً: مرحلة أرغونوميا الأساق

ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن الماضي و سعى إلى تدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي، و يقصد بالنظرة النسقية أن الأفراد و الآلات معا يشكلون نسقا واحداً، على اعتبار أن الآلات تؤثر على أداء الأفراد و بالمقابل يؤثر الأفراد على أداء الآلات، مما يتطلب تطوير قدرات الأفراد و الآلات معا بالتوازي.

### ثالثاً: مرحلة أرغونوميا الخطأ

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

## 2-2- تطور تحليل العمل و تشعب مجالاته

توسعت اهتمامات الأرغونوميا و دراسات الهندسة البشرية منذ الستينات مدمجة ضمنها تخصصات أخرى، الأمر الذي نقل محور اهتمام هذه الدراسات من المنصب و علاقة الإنسان بالآلة (النظرة الجزئية) إلى مجالات أوسع تمس كل ما يندرج في وضعية العمل كالاتصال و الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا لعوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية).

هذه التطورات جعلت دائرة المهتمين بتحليل العمل تتسع أكثر لتشمل تخصصات كثيرة نذكر منها:

- **طب العمل:** عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة خلال العقود الأخيرة، و لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي بل امتد ليشمل مجالات تنظيم العمل، الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة ... و بذلك أضحي طب العمل أكثر اهتماماً بالمكونات السيكو - سوسولوجية لمناصب العمل.

- **الفيزيولوجيا:** يهتم هذا الفرع بدراسة التركيبة البشرية أو ما أسماه بعضهم بالآلة البشرية، من حيث الحركات *Les Postures* و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل.

- **علم النفس:** ساهم المختصون في علم النفس مساهمة فعالة منذ وقت مبكر في الدراسات التنظيمية، و يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسولوجي للظاهرة الجماعية و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية.

- إدارة الموارد البشرية: يساهم تحليل مناصب العمل في إيجاد الأرضية التي تمكن مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية على الصعيدين الفردي و الجماعي: توظيف - توجيه - تكوين - تحفيز - نظام الأجور... إلخ.

- الهندسة التنظيمية: تطورت أنشطة تحليل العمل التي كانت منوطة سابقا بمكاتب المناهج و التي كان دورها منحصرا في حدود تحليل و توصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر اتساعا يتمثل في تحليل المنظمة و تدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها، و لذلك ارتأى البعض تسميتها بالتكنولوجيا التنظيمية، و تشمل الهندسة التنظيمية كل النشاطات و العناصر المكونة للمنظمة كما سنبينه في الفصل الموالي من هذه الدراسة.

## المبحث الثاني المناهج التقليدية لتحليل العمل

يتميز المختصون بين نوعين من مناهج التحليل التقليدية: المناهج المباشرة و المناهج غير المباشرة، على اعتبار أن النوع الأول يضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، خلافا للنوع الثاني حيث يستعاض عن هذه العلاقة المباشرة بالآثار الناجمة عن العمل أو حوادث العمل أو غيرها مما يشكل علاقة غير مباشرة بالعامل و بمنصب العمل.

لذلك ارتأينا أن نخصص مطلبا مستقلا لكل نوع حتى يتسنى لنا الاحاطة بكل هذه المناهج و دراستها بطريقة منظمة و شاملة من خلال تناول المناهج المباشرة (المطلب الأول) ثم المناهج غير المباشرة (المطلب الثاني).

### المطلب الأول المناهج المباشرة لتحليل العمل

ضمانا لقدر أكبر من الموضوعية في دراسة مناصب العمل و القابلية لدى المعنيين (شاغلي المناصب)، بغية التوصل إلى نتائج ذات مصداقية، تلجأ المنظمات غالبا إلى بعض الطرق المباشرة لتحليل العمل، لاسيما طريقتي الاستبيان و المقابلة اللتين تعتبران الأكثر استعمالا في هذا المجال<sup>(11)</sup>.

و قد ميّز *Mucchielli* بين ثلاثة أنواع من طرق التحليل المباشرة:

#### 1- الطرق الاستفسارية

يندرج تحت هذا النوع مجموعة من المناهج يربط بينها عامل مشترك واحد هو قيام المختصين أنفسهم بتوصيف المناصب و تسجيل الملاحظات.

<sup>11</sup> اكتفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات، المتعلقة بتوصيف و تصنيف الوظائف، بهاتين الطريقتين على اعتبار أنهما أشهر طرق التحليل كما ورد في نص الوثيقة.

## 1-1- طريقة المقابلة

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيًا عن كيفية أدائه لعمله و ما يحيط به من ملاحظات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات و مشقات، كل ذلك انطلاقًا من المصدر الأول و الأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب).

يُسال شاغل المنصب عن مدخلات و مخرجات عمله: كيف و من أين ينلقى المعلومات و الأوامر و التوجيهات، و إلى أين يوجهها بدوره، كما يُسال عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات المنوطة به، حجم العمليات، الوقت الذي تستغرقه، الصعوبات التي تواجهه...

بالإضافة إلى ما سبق يمكن مساعدة شاغل المنصب عن ظروفه النفسية في العمل (عوامل الرضا و السخط)، عن تقييمه الشخصي لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستخدمة، و عن المخاطر المرتبطة بمنصب عمله.

و يتفرع عن طريقة المقابلة العامة هذه، طريقة التوضيح المستثار *Explication provoquée* حيث يطلب من شاغل المنصب إجراء تحليل استنكاري باطني لإحدى العمليات النموذجية التي يتولى إنجازها، و وصف الإجراءات الفرعية المتلاحقة و تركيبها الذهني لديه (أحاسيسه، دوافعه، ردود أفعاله...).

و من مزايا طريقة المقابلة:

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

هذه الطريقة، رغم ما تكتسي من أهمية بالغة مقارنة بطرق أخرى، نجدها محفوفة بالكثير من المزالق و معرضة بالتالي للانحراف بالعملية عن وجهتها الموضوعية، و تكمن أهم المخاطر هنا في نوعية الأسئلة المنقاة و في تحضير المقابلة بعناية كبيرة تجنبًا للوقوع في الذاتية و الخلفيات غير الموضوعية.

يضاف إلى كل ذلك ما تتطلبه المقابلات من وقت و جهد و إمكانيات كبيرة، لاسيما إذا كانت عملية التحليل شاملة لكل نشاطات المنظمة.

و بالإمكان، تجاوزًا لبعض هذه العوائق، اللجوء إلى المقابلات الجماعية حيث يتم جمع النظراء الوظيفيين (أي شاغلي نفس المناصب) و استجوابهم باستخدام تقنيات تنشيط فرق العمل، و من شأن هذا النوع من المقابلات أن يحقق نتائج أحسن بكثير من المقابلات الفردية.

## 1-2- طريقة الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، و جمع البيانات و المعلومات بشأنها.

و من أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل و توصيف المناصب.

## 1-2-1- بطاقة المتابعة الذاتية

هي عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوراً أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها، و تستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر.

يتم تحضير العملية بعناية كبيرة من خلال عقد لقاءات خاصة مع الأشخاص المعنيين لتوضيح كيفية تسجيل البيانات و الغاية من العملية و تحفيزهم على بذل جهد كبير لإنجاحها، و الشكل التالي يعرض نمودجا لبطاقة المتابعة الذاتية.

جدول (2-2): نموذج بطاقة المتابعة الذاتية

مصلحة:		منصب العمل				التسمية:		مصدر أو سبب العملية المنجزة
فرع:		شاغل المنصب:				التوقيت		
التاريخ:	التوجيه:	عدد المرات أو الكمية	العمل المنجز (تعيين المهام)	رقم:	التوقيت	النتيجة	النتيجة	
المتابعة (3)	الدورية (2)	التقدير (1)						

(1) تسجيل أحد الحروق التالية: د (عمل يتطلب تأهيل أدنى من المطلوب للمنصب)، ع (عمل عادي، ذو كفاءة مناسبة للمنصب)، خ (عمل خارج المنصب) س (عمل يتطلب تأهيل عال).

(2) تسجيل أحد الحروف التالية: ي (يومي)، ر (دوري: تحدد الدورية)، ث (استثنائي).

(3) يسجل في هذه الخانة المنصب أو المناصب التي يوجه لها نتاج العملية المعنية، حرف ل في حالة بقاء العمل بدون وجهة أي معلقاً.

Source : Muchielli, Op. Cit. P. 39

و يستحسن إتباع هذه العملية بمقابلة مع شاغل المنصب من أجل إثراء المعلومات المحصل عليها عن منصب العمل، مع مراعاة تمكين العامل من التعبير بحرية و ثقة.

## 1-2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي و يتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤديونها ضمن مناصب عملهم و يحددون الحجم الذي ينجزونه و الوقت الذي يستغرقونه.

هذه الطريقة تتطلب جرماً مسبقاً لكل العمليات و نفترض أن كل المهام موصوفة *Prescrites* و أنها تؤدي طبقاً للتوصيف، و هو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظراً لصعوبة حصر كل المهام من جهة، و للفارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

و تعتبر طريقة الاستبيان الطريقة الأكثر شيوعا في الأوساط المهنية لسهولة و سرعة إنجازها، غير أنه يعترضها عدد من الشوائب التي تحول غالبا دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق، و مرد ذلك إلى:

- المستويات العلمية للمستجوبين، و مدى قدرتهم على الإجابة الصحيحة و الدقيقة عن الأسئلة المطروحة؛

- عدم وجود محفزات لدى العمال للإجابة عن الاستبيان بشكل مرضي؛
- غموض الأسئلة المطروحة مما يخلق تشويشا لدى المستجوب و التباسا في فهمه للألفاظ المستعملة و المعاني المقصودة؛
- عدم وضوح الرؤية لدى المستجوب و غموض الهدف النهائي من الاستبيان يؤدي في أغلب الأحيان إلى قلة اعتناء بالإجابة أو إلى إهمال الإجابة عن الاستبيان أصلا.

## 2- طرق الملاحظة المباشرة

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

### 2-1- الملاحظة الوصفية

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالمشاهدات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كفاءات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة و تجميع المعلومات.

و رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنها عرضة للكثير من الصعوبات و المخاطر لأن وجود مراقب يخلق بالضرورة ردود أفعال إرادية أو غير إرادية لدى شاغل المنصب من ضمنها سلوكيات غير معتادة لديه أو إظهار مواقف عدوانية أو توافقية مصطنعة، لذلك يتوجب قبل الشروع في الملاحظة تكريس جو من الثقة و التفاهم مع شاغل المنصب و السعي إلى إقناعه بأهمية العملية و بضرورة مساهمته في مجرياتها باتخاذ موقف تلقائي و اعتيادي.

و لتجنب أخطاء الملاحظة ينبغي على الملاحظ مراعاة ما يلي:

- توفير العفوية في الملاحظة و تجنب شاغل المنصب تحت المراقبة التكلف في السلوك؛
- تخطيط عملية التحليل و تحديد الأهداف المرحلية و تمييز المعلومات الأساسية عن تلك المبتذلة؛
- تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة و الشاملة و سرعة البديهة لدى المحلل، لأن عملية الملاحظة تتطلب قدرا و افرا من التركيز و الانتباه و الفهم السريع.

### 2-2- الملاحظة الذاتية

و تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي *Apprentissage personnel* و تتطابق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه المختصون في علم المناهج: الملاحظة بالمشاركة *L'Observation-Participation*، و تتمثل في سياق تحليل العمل في تعلم المحلل للمهام و دراستها من خلال أدائها داخل المنصب.

و يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر.

و قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة و بسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق بالمناصب الصعبة أو المعقدة، و كذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين و لا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل لأن هذه العملية تتطلب من المعرفة النظرية و العملية ما يجعل منها اختصاصا فنيا يتولاه خبراء في هذا الشأن.

### 3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

تفتن بعض الباحثين إلى ضرورة ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز و أساليب قياس خاصة للحد من مخاطر الأخطاء و الانحرافات الذاتية، و ضمان مستوى معقولا من الصرامة و الموضوعية.

#### 3-1- نظم الترميز

يعود الفضل في ابتكار منهجية الملاحظة بواسطة الترميز إلى جيلبرث في بدايات القرن الماضي و ماينار و غيرهما، و فيما يلي نبذة موجزة عن أهم أنظمة الترميز المستخدمة:

#### 3-1-1- ترميز جيلبرث

يرى جيلبرث أن كل حركة معقدة هي عبارة عن عناصر عمل *Eléments d'action* متتالية أو أجزاء حركات أولية ذات عدد محدود، حصرها جيلبرث في 17 و أطلق عليها اسم *Therbligs* (اسم جيلبرث مقلوبا).

و يؤدي تركيب الحركات الأولية السبعة عشر إلى إعادة تشكيل كل الحركات المهنية، و بالمقابل يؤدي تفكيكها إلى تحليل الحركات، هذه العناصر الأولية هي: البحث، العنور، الاختيار، التناول، النقل، الوضع، الجمع، الاستعمال، التفكيك، المراقبة، الترتيب، المسك، الترك، النقل في الفراغ، الانتظار المحتوم، الانتظار المتجنب، التفكير.

و يتمثل ترميز جيلبرث في منح رموز اصطلاحية لهذه العناصر الأولية خلال التوصيف.

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

تهدف طريقة قياس الوقت المعروفة أيضا باسم مبتكرها سنة 1940 ماينار إلى تقدير الوقت القياسي الموحد اللازم لتنفيذ أي حركة أولية، و أطلق على الوقت القياسي اسم *Stème* و يعبر عنه بوحدة *MTM* المساوية لـ 1/100 000 من الساعة أي 0,036 ثانية.

و أحصى ماينار، بالإضافة إلى ذلك، عناصر الحركات الأساسية و رمز لكل عنصر بحرف خاص، و تتضمن حركات اليد، على سبيل المثال، العناصر الثمانية التالية: الالتقاط (R)، التحريك (M)، الانقلاب (T)، الضغط (AP)، التناول (G)، الإطلاق (RL)، الموقعة (P) و التخلي (D).





و عقب تحديد الوقت القياسي (*Stème*) لكل عنصر حركة يمكن التوصل إلى تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ أي مهمة، من خلال جمع الأوقات القياسية لكل الحركات الأولية المكونة للمهمة.

### 3-1-3- نظام الترميز للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين

يعرف هذا النظام باسم *Code ASME* و قد اعتمد كنظام معياري دولي في 1947، و يحدد خمسة أنواع من النشاطات الأولية لتمثيل العمل و يخصص رمز لكل نشاط كما يبينه الجدول التالي:

جدول (3-2) : نظام الترميز *ASME*

الرمز	التعريف	النشاط
 	1- تعديل أو تحضير شيء ما، عمل تحضيرى بوجه عام مثل التفكير، التعليمات المتناقاة أو الموجهة للغير أو العملية المكتملة. 2- عملية إيجابية و انتاجها بنفسها.	عملية
 	1- تغيير مكان في الفراغ سواء تعلق بشيء أو أداة أو آلة أو العامل نفسه. 2- تحويل شيء مثقل - مملوء.	نقل - تحويل
	مراجعة من أجل التأكد، مهما كان معيار و هدف المراقبة.	مراقبة
<b>D</b>	توقف عن العمل بين كل عمليتين لأي سبب كان (غير مواقيت التوقف العادية)	الوقت الضائع أو الانتظار
	وضع الشيء جانبا و الحفاظ عليه (للحيلولة دون أخذه بدون ترخيص)	التخزين

Source: Mucchielli, P. 49.

### 3-2- الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

تعتمد منهجية الرسومات البيانية على عدد من التقنيات و الإجراءات الهادفة إلى إعطاء صورة كلية عن المنصب أو عن بعض جوانبه، و التوصيف الموضوعي للعمل المؤدى فيه.

و قد تعددت هذه الرسومات و الخرائط لحد أنه يصعب علينا حصرها، لذلك سنكتفي بذكر بعضها على سبيل المثال:

### 3-2-1- خريطة الإجراءات المرحلية *Flow Process Chart*

تستخدم رسومات اصطلاحية ثابتة لتمثيل مجريات العمليات في منصب معين: خط أفقي قادم من اليسار لتمثيل دخول المواد إلى المنصب (مع الإشارة إلى مراجع و طبيعة المواد) ... خط عمودي يبين تتابع العمليات التي تؤدي في المنصب... خط عمودي على أقصى اليمين يخصص لمسار العنصر الرئيسي ... و يمثل جميع العناصر المادية بخط أفقي يربط بين الخط العمودي الثانوي و الخط العمودي الرئيسي...

و بذلك يمكن تمثل و معاينة مجريات المراحل المختلفة للعمل و نوعية العمليات المتتابعة، و بالإمكان توسيع نطاق هذه الخريطة لتشمل المواقيت التي تستغرقها كل عملية أو مرحلة و تحديد المراحل الحرجة و غيرها...

### 3-2-2- مخطط الدوران

يرسم على ورقة مليمتريّة المسار الذي تنتقل فيه المواد أو التجهيزات التي يقوم المحلل بدراسة تحولاتها، أو العمال الذين تتم دراسة تنقلاتهم و يمكن أن يستخدم هذا المخطط كخريطة اتجاهات *Graphique de cheminement*.

### 4- تحليل العمل بالاستبارة أو تقنية الملاحظات الآنية

توصل *Tripet* إلى ابتكار هذه الطريقة سنة 1934، التي تعود جذورها إلى الحقبة الحرفية حيث كان صاحب العمل أو كبير الممتهين *Le Maître ou le Compagnon* يقوم بإجراء عمليات تفتيش مفاجئة للإطلاع على الوقت الضائع، العمل المتأخر و العمل المنجز، غير أن تقنية الملاحظة الآنية لا تهدف إلى التفتيش أو الحكم على العمال، و إنما إلى دراسة المناصب عن طريق تسجيل ما يفعله شاغل المنصب في أوقات عشوائية، و بذلك يمكن التوصل إلى تقدير حجم المهام و نوع العمليات التي يؤديها العامل إضافة إلى تجميع ملاحظات آنية تشكل قاعدة بيانات هامة على اعتبار أن تراكمها بطريقة عشوائية و فجائية يعطي صورة صادقة و دقيقة عن عمل المنصب.

و تكمن أهمية هذه التقنية مقارنة بالملاحظة المباشرة في عفوية سلوك العامل موضوع الدراسة و في إمكانية دراسة مناصب كثيرة بعدد قليل من المحللين و بدون إحداث أي ارتباك في سير العمل.

### المطلب الثاني

### المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

لتجاوز نقائص المناهج المباشرة، التي أشرنا إلى بعضها فيما سبق، يلجأ الكثير من المحللين إلى نوع آخر من المناهج التحليلية لاستخدامها بالتوازي مع الأولى أو منفردة حسب نوع العمل و طبيعة الظروف المحيطة به.

و يعود الفضل في ابتكار معظم المناهج غير المباشرة لتحليل العمل إلى المختصين في سيكولوجيا العمل.

### 1- دراسة آثار العمل

خلافًا للمناهج القائمة على أساس ملاحظة العمل أثناء أدائه، تدرس هذه المناهج نتائج العمل و انعكاساته و حجم الإنتاج في المنصب، و من ثم تحدد مواصفات العمل على أساس آثاره.

و التحليل بالآثار يتضمن عدة طرق نوجز أهمها فيما يلي:

## 1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق مراقبة و تقييم العمل فقد مورست في ظل النظام الحرفي كأساس لتقييم أداء المتمرنين و وسيلة لتحليل كفاءات أداء العمل.

و لم تلبث هذه الطريقة أن تطورت تدريجيا مع تطور أنظمة التسيير، لتصبح معتمدا أساسيا في الكثير من المجالات لاسيما في مجال إدارة الجودة و اليقظة الاجتماعية كما سنتناوله في موضعه من هذا القسم.

و يسمح تحليل الإنتاج في سياق دراسة مناصب العمل بتقييم السير الكلي للعمل على مستوى منصب واحد أو مجموعة مناصب، و اكتشاف أوجه الخلل في التنظيم المعتمد أو في بعض مسارات الإنتاج، بحكم أن العملية الإنتاجية تشكل نظاما متداخلا يتركب من العامل و الوسائل و المهام.

## 1-2- تحليل الأخطاء المهنية

بادرت باكو *S. Pacaud* في 1960 بدراسة وظائف الميكانيكيين و سائقي القاطرات من خلال تحليل البيانات الخاصة بالعقوبات، و تمكنت من إحصاء ثمانية و عشرين خطأ مختلفا؛ اختارت ثلاثة أخطاء تتدرج ضمن مجموعة "مخالفة قواعد الأمن" لإجراء الدراسة السيكولوجية مستخدمة في ذلك عدة وسائل استكشافية: الملاحظة الذاتية، استجواب السائقين و الاستبطان *L'introspection*، و من ثم توصلت إلى تحديد العوامل السيكولوجية المولدة للخطأ<sup>(12)</sup>.

و يرى فافرج *Faverge* أن طريقة تحليل الخطأ تمكن من استكشاف المظهر السلبي للأداء: ما لم يتم فعله أو عجز العامل عن أدائه، و التوصل عبر ذلك إلى ما كان ينبغي فعله، و مظهر آخر إيجابي: ما تم فعله بدل ما كان ينبغي أن يفعل، و هو ما يكشف عن ميكانيزم خارجي معيق للمهام.

## 1-3- تحليل حوادث العمل

تكمن أهمية الحوادث في سياق تحليل العمل في كونها تمكن المحلل من اكتشاف اختلالات النظام، و من ثم تحديد الوظائف أو المهام المسببة للحوادث و التي تستدعي اعتناء خاصا سواء من حيث تهيئة ظروف العمل أو إعداد برامج الوقاية أو التكوين أو غيرها.

و قد تبين أن المخاطر تزداد شدة عقب حالات الاستراحة أو الفترات التي تتلو حدثا يتطلب تخلي العامل عن نشاطه العادي للقيام بعمليات إصلاح أو ترميم ... أو غيرها<sup>(13)</sup>.

و تنصب عملية التحليل على الأشخاص الذين تعرضوا للحوادث و مواضع الحوادث (الألات، المكان...) و كذا ظروف وقوع الحوادث، للتوصل إلى تجميع سلسلة من المعلومات الكفيلة بإعطاء تصور صادق عن محتويات النشاط و الاختلالات التي تشوب عملياته.

Gillet B., *Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail*, Ed. d'Organisation, 1973, P. 127. <sup>12</sup>

Faverge, 1960, Cité par B. Gillet, P. 122. <sup>13</sup>

## 2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

- يعتبر الحدث حرجا في منظور هذه الطريقة إذا استجاب لأربعة معايير:
- أن يكون جزءا من نشاط إنساني مهني قابل للملاحظة، و يشكل كلا قابلا للعزل من حيث سرد تفاصيله و إعداد عرض حال بشأنه؛
  - أن يشكل وضعية يمكن دراسة أسبابها و نتائجها، و ذات قيمة في فهم النشاط موضوع الدراسة؛
  - أن لا تكون الوضعية مبهمة أو مشكوك فيها بل ينبغي أن تبرز أو تعبر عن أهداف أو مقاصد واضحة؛
  - الأحداث المعروضة يجب أن تكون حالات سلوكية قصوى، على نحو جد فعال أو العكس.

و يرى *Mucchielli* أنه من الأولى تسمية هذه الأحداث بالحالات المعبرة *Cas Significatifs* لكون العرض المنقّى أو الملاحظة المعتمدة يجب أن تمثل مظهرا نموذجيا إيجابيا كان أو سلبيا للنشاط المهني المدروس.

من خلال سرد الوقائع و السلوكيات على ضوء الاعتراضات، الاحتجاجات، تقارير الأحداث و كذا الأسباب الظرفية للتوبيخ أو التهنية... يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم بهما المناصب، و من ثم استخلاص المقننات الحرجة للمهام.

و تتضمن طريقة الأحداث الحرجة أربع مراحل هي:

### (أ) تحديد الهدف العام للنشاط المدروس

يتوجب ابتداء تحديد الهدف أو الأهداف العامة للمنصب أو للنشاط المهني في المنصب بغية حصر السلوكيات الفعالة بالنظر إلى الهدف المنشود.

تعترض هذه العملية جملة من الصعوبات و العوائق:

- صعوبة تحديد الهدف بدقة في كثير من المهن؛
- كل نشاط يصبو في الغالب إلى تحقيق عدة أهداف؛
- يتعذر في كثير من الحالات على الأفراد إعطاء توصيف كامل و موضوعي للأهداف، و غالبا ما تتباين الآراء بهذا الشأن بين شاغل المنصب، الرئيس التدرجي و مستعملي الخدمة أو المنتج.

يقترح *FLANAGAN* استجواب فريق عمل ضيف ذي معرفة واسعة بالنشاط المدروس، ثم تحليل إجاباته للتوصل إلى تحديد صحيح و دقيق لأهداف النشاط.

### (ب) تخصيص الملاحظات

من خلال العروض و الملاحظات المبدئية المتعلقة بوضعيات العمل يحدد المحلل الوقائع المعبرة و التي يجري توصيفها بدقة كبيرة: مكان وقوعها، الشخص الذي يقوم بها... و يبحث أيضا عن التطابق *La Congruence* بينها و بين الأهداف العامة و مدى إسهامها في تحقيق هذه الأهداف.

توصف الآثار السلبية أو الإيجابية للحوادث الملاحظة على إنجاز الأهداف بعبارات خصوصية، وحرص على التقييم أو القياس الكمي للانعكاسات من حيث الزمن، الأموال، المواد... في حدود الإمكان أو الاكتفاء بالتقييم النوعي.

### ج) جمع المعطيات

عقب تحديد الأهداف و تخصيص الملاحظات يتوجب تعيين المكلف بالملاحظة و المناصب التي تشملها الملاحظة.

#### - من يتولى الملاحظة ؟

يعهد بالملاحظة إلى أشخاص ذوي كفاءة، ملمين بالمهنة موضوع الملاحظة و متدربين على مناهج الملاحظة و لهم قدرة على تسجيل الملاحظات بدقة، و غالبا ما يتولى المشرفون أو رؤساء العمال<sup>(14)</sup> أو المسؤولون المباشرون<sup>(15)</sup> تسجيل الحوادث الحرجة للمنصب فور ملاحظتها ثم تتم مقابلتها بمناصب أخرى مثيلة للمنصب المعني.

#### - موضوع الملاحظة:

تتصب الملاحظة على مناصب متماثلة تحدد لهذا الغرض، و يختلف عدد الحوادث الواجب جمعها حسب الأهداف المرجوة من الدراسة و مواصفات المنصب موضوع الدراسة، و يحدد *Mucchielli* عدد الحوادث بخمسين إلى مائة بالنسبة للمناصب البسيطة (ذات المهمة الوحيدة) و بألف إلى ألفين بالنسبة للمناصب المعقدة.

و تستخدم عدة إجراءات و أساليب لجمع المعطيات: المحاورة، الاجتماع، النقاش، الاستبيان، ورقة الملاحظة.

### د) تحليل المعطيات

لتسهيل عملية معالجة المعطيات يتم تصنيفها إلى فئات أو مجموعات متجانسة في إطار السياق العام للأهداف المرجوة من العملية.

تتواصل عملية التقسيم بغية الحصول داخل مجموعة (أو صنف من الأحداث) على أقسام فرعية مع الحفاظ على تقسيم متجانس بين كل الأصناف المحددة، أي تكون لها جميعا نفس المستويات و الامتدادات و الأهمية و أن تسري على كل المناصب المتماثلة.

و في المثال التالي المقتبس عن دراسة تطبيقية أنجزها *FLANAGAN* نفسه توضيح لعملية الهيكلة التدريجية للأحداث<sup>(16)</sup>:

- الحدث الحرج: ملاحظة خطأ متمثل في تسليم جزء من التجهيزات خاصة بزبون ضمن دفعة من السلع موجهة لزبون آخر، و تصحيح الخطأ.
- السلوك الحرج: الكشف عن العناصر الناقصة أو المعيبة.
- الفتنة: المراقبة و التفتيش.

<sup>14</sup> Gillet, Op. Cit. P. 119.

<sup>15</sup> Mucchielli, Op. Cit. P. 61.

<sup>16</sup> Gillet, Op. Cit. P. 120

إن الغاية من وراء هذا التحليل الهيكلي لأنواع الحوادث هو الوصول إلى فهم آليات حدوثها، لماذا و كيف تحدث؟ و من ثم فهم تركيبية العمليات أو النشاطات المهنية.

### 3- مناهج التحليل الإشاري للعمل

يشكل المنصب نظاما مركبا من عنصرين أساسيين أحدهما بشري (العامل) و الآخر آلي أو ميكانيكي (الآلات و الأجهزة)، و خلال وضعية العمل تنشأ بين العنصرين علاقات تبادلية للإشارات و المعلومات، و الاحتكاك اليومي بين الإنسان و الآلة يخلق حالة من التآلف، تنمو تدريجيا إلى درجة الانصهار (الارتباط الكامل في إطار منصب العمل)، و بذلك تتشكل وحدة وظيفية كما يسميها *Mucchielli*.

و لفهم طبيعة العمل و مقتضياته يتوجب تحليل النظام الإشاري السائد في الوضعية المهنية أي مجموع الإشارات المتبادلة بين الإنسان و الآلة.

و يميّز *B. Gillet* بين مجموعتين من الإشارات:

- الإشارات الرسمية و الإشارات غير الرسمية: الإشارات الرسمية المحددة ضمن مناهج العمل و التي يتعلمها العامل تلقينا و تحدد في إطار توصيف العمل، و الإشارات غير الرسمية التي يلجأ إليها العامل إما لنقص تكوينه أو لعدم فعالية الإشارات الرسمية في نظره.  
- الإشارات الصريحة و الإشارات الضمنية: الإشارات الصريحة يمكن وصفها و تحديدها بدرجات متفاوتة من السهولة خلافا للإشارات الضمنية التي يصعب على العامل توضيحها لكونها مرتبطة إلى حد كبير بمؤهلات ذاتية و مكتسبات روتينية، مما يجعل العامل يرسل و يستقبل بعض الإشارات بطريقة آلية بعيدة عن التحكم الواعي من قبله.

و يتركز تحليل العمل وفق هذه المنهجية على أربعة مجالات:

- الإشارات المستقبلية و المدركة من طرف العامل و الأجوبة أو الردود التي يبادر بها؛
- الصياغة الذهنية للإشارات لدى العامل؛
- الإشارات المسجلة من قبل الآلة و الاستجابات الناجمة عن ذلك؛
- صياغة الإشارات - الأجوبة على مستوى الشريك الآلي في المنصب<sup>(17)</sup>.

و تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد و ضبط مختلف الإشارات و تصنيفها للتوصل جراء ذلك إلى معرفة سير العمل في المنصب، كثافة النظام الإشاري الذي يتعرض له شاغل المنصب استقبالا و إرسالا و حجم الضغوطات الذهنية أو السيكلوجية جراء التعامل اليومي مع هذه الإشارات.

### 4- التحليل السيكلوجي للعمل

اقترح *W.D. Seymour* طريقة لتحليل المهام اليدوية بغية تسهيل تعلمها على العامل<sup>(18)</sup>، و يشكل النموذج الكلاسيكي "المنعكس الشرطي" منطلقا لها.

يبحث المحلل وفق هذه الطريقة عن:  
- المنبهات و مستويات استخدامها؛

<sup>17</sup> Mucchielli, Op. Cit. P. 64.

<sup>18</sup> Seymour W.D., *Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition, Trav. Hum.*, 1951, 2, 216-227.

- المجموعات العضلية المستعملة في حركة ما و كيف يتحكم العامل في دقة حركاته.

### 5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

عند صعوبة استخدام المناهج السالفة بالنسبة لبعض المناصب نظرا لطبيعتها الخصوصية مثل مناصب قيادة المكوكيات الفضائية أو مناصب العمل في المركبات الصناعية الخطيرة، يلجأ المحللون إلى تشكيل هذه المناصب اصطناعيا و ذلك بإعادة تكوين - كليا أو جزئيا - ظروف العمل و مقتضياته، مع مراعاة خصوصيات المنصب الفعلي.

تجرى دراسة التفاعلات في المناصب المحاكية بطريقة مخبرية بحيث يتسنى للمحلل استبدال المتغيرات على ضوء ملاحظات المناصب الحقيقية، للوصول إلى أقرب مستوى ممكن من الواقع.

و تنصب هذه المحاكاة على جوانب مختلفة من وضعيات العمل بغية تمثّل التفاعل السيكو - فيزيولوجي للعامل مع المكونات المادية و المعنوية للعمل.

و تستخدم في التحليل بالمحاكاة طريقة الملاحظة التي أشرنا إليها في المناهج المباشرة و يبقى الفرق الأساسي هو أن الملاحظة المباشرة تنصب على وضعية عمل حقيقية في ظل ظروف واقعية أما هنا فيتعلق الأمر بمنصب و ظروف اصطناعية مقتبسة من الواقع.

### المبحث الثالث

## أنظمة التصنيف المهني القائمة على منطق التأهيل

بعد إنجاز عمليات التحليل كما بيناها في المبحث السابق، و بعد تجميع البيانات المتعلقة بالمناصب المدروسة، تأتي مرحلة التوصيف و التصنيف كنتاج لمعالجة البيانات المذكورة.

و تتمخض عمليات التوصيف عن إعداد بطاقات وصفية للمناصب تحدد فيها الأهداف أو الأدوار المنوطة بالمنصب، المهام الأساسية و المسؤوليات العامة و المؤهلات اللازمة لحسن أداء هذه المهام.

تشكل بطاقات التوصيف هذه أداة أساسية لتقييم المناصب و تصنيفها ضمن سلم الأجور أو هيكلتها في التركيبة البنوية للمنظمة.

و قبل التعرض إلى الأنظمة التقليدية لتقييم و تصنيف مناصب العمل المبنية أساسا على مبدأ التأهيل، انطلقا من التوصيفات المحددة لكل منصب، يجدر بنا تناول موضوع التوصيف باعتباره حجر الأساس في النظام التقليدي.

### المطلب الأول

## توصيف مناصب العمل

أوضحنا في القسم الأول عند تناولنا لماهية دراسة مناصب العمل أن التوصيف يستعمل كوثيقة أساسية لتقييم المناصب، على اعتبار أن هذه الوثيقة تبرز المعلومات اللازمة لتحديد طبيعة العمل، مستلزماته، المهام

المنوّطة به، نوعية المؤهلات الواجب توفرها في شاغله، حجم الأعباء التي يتحملها و المخاطر و الصعوبات التي يتعرض لها.

لذلك يتوجب على محرر وثيقة التوصيف تحري الدقة و الموضوعية في تحريرها حتى يتسنى اتخاذها مرجعا للتعريف بالمنصب و تقييمه.

و لتحقيق ذلك فإن الخطوة الأساسية و الحاسمة في سياق دراسة مناصب العمل تتمثل في حسن معالجة البيانات التي تم تجميعها خلال عملية التحليل ثم مراعاة ضوابط كتابة البطاقات التوصيفية للمناصب.

## 1- معالجة البيانات و استقرار نتائج التحاليل

تحليل و معالجة البيانات المتوفرة عن المناصب المدروسة هي الخطوة الحاسمة في سبيل إعداد بطاقات توصيف من شأنها أن تعطي صورة صادقة و موضوعية عن المناصب، لذلك تعطي المنظمات أهمية كبيرة لهذه العملية، و غالبا ما تتشكل لجنة خاصة لهذا الغرض تتكون من إطارات متعددة التخصصات، و تلجأ منظمات أخرى إلى خدمات خبراء خارجيين مختصين في تحليل العمل.

تواجه هذه العملية عدة مشاكل منها كمية المعلومات و تباين الإجابات لدى الكثير من شاغلي المناصب المتماثلة مما يعقد عملية المعالجة، و هو ما يقتضي في كثير من الحالات الرجوع ثانية إلى شاغلي المناصب المدروسة لاستيضاح بعض النقاط الغامضة.

و تنقسم المعلومات التي يتم التعامل معها خلال هذه العملية إلى نوعين: معلومات خاصة بطبيعة العمل نفسه، و معلومات خاصة بمواصفات شاغل المنصب أو الفرد الذي يصلح لشغله.

و حتى تضمن العملية قدرا كبيرا من الموضوعية و المصدقية يتوجب على المحللين مراعاة عدد من الضوابط:

- الحرص على فهم المهام أو الوظائف فهما دقيقا، و قد يقتضي الأمر هنا اللجوء إلى الوسائل السمعية البصرية (التسجيلات و الأفلام) أو الصور و الرسومات لتوضيح بعض المهام أو أجزاء المهام؛
- تحري الحياد إلى أقصى حد ممكن تجنباً لتغليب الأغراض الشخصية على حساب الصرامة المنهجية؛
- الحفاظ على التوازن بين المقتضيات الاقتصادية للمنظمة و المتطلبات الاجتماعية للأفراد و عدم الانحياز لأحد الطرفين.

يتولى المحللون ترتيب البيانات بشكل يسهل التعامل معها و يسمح بحسن استغلالها، و تستخدم لهذا الغرض تقنيات و وسائل خاصة، أهمها الرسومات التخطيطية (مخطط توزيع المهام *Diagramme de répartition des tâches*، مخطط التفريع *Diagramme en arbre ou de stratification*، مخطط العمليات *Organigramme des opérations*... إلخ).

## 2- كتابة بطاقات توصيف المناصب

تحرر بطاقة خاصة لكل نوع من المناصب حيث تسجل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب أو الوظيفة، المسؤوليات العامة، الأبعاد و الارتباطات، المسؤوليات الخصوصية، أنواع الصعوبات و المخاطر، المؤهلات و القدرات الشخصية لشغل المنصب.



- و يشترط لحسن أداء هذه العملية مراعاة الضوابط التالية:
- وجوب التركيز على مطالب المنصب لا على الخصائص الشخصية لشاغل المنصب؛
  - الاهتمام بالحقائق و الوقائع المسجلة دون إصدار أحكام أو إبداء آراء شخصية من قبل المحلل؛
  - مراعاة التناسق و الانسجام في عرض مواصفات المناصب من حيث المحتوى و البنود أو المعايير المستخدمة، و ذلك بغية ضمان العدالة في معاملة كل المناصب؛
  - استعمال لغة واضحة و بسيطة في تحرير التوصيف،
  - التأكد من احتواء التوصيف على معلومات حقيقية و دقيقة للمنصب<sup>(19)</sup>.

و تستوقفنا هنا مجموعة من الاعتبارات و المسائل المعضلة، و التي تشكل عوائق عملية في سياق التوصيف، نذكر منها على وجه الخصوص المسائل التالية:

## 2-1- الفصل بين مقتضيات المنصب و الخصائص الشخصية لشاغل المنصب

إن الارتباط الوثيق بين الشخص (العامل) و المهام (العمل) في نطاق الوضعية المهنية المشكلة لمنصب العمل تجعل من الصعب فصل أحد العناصر عن البقية أو التمييز بين مقتضيات المنصب و خصائص شاغله.

يضاف إلى ذلك كون تحليل المنصب قد انصب أو اعتمد إلى حد كبير على أداء العامل أي طريقة تنفيذه للعمل، و بذلك نجد أنفسنا أمام حالة من التداخل يمكن وصفها بالأغلوطة المنطقية *Un paralogisme*، حيث أن التوصيف المتمحّض عن التحليل هو عبارة عن إسقاط لنشاط شاغل أو شاغلي المناصب محكومين بالظروف المكانية و الزمنية التي جرت فيها عمليات التحليل، على منصب نموذجي وهمي (أي غير موجود في الواقع كونه مجرد تركيب ذهني استقرغت فيه نتائج تحليل المناصب الفعلية).

و لتوضيح ذلك يمكن القول أن توصيف المنصب هو عبارة عن صياغة حوصلة موجزة لكيفيات أداء المهام من طرف شاغل المنصب، و عليه فإن محاولة الفصل بين المنصب و الشخص تظل بعيدة المنال، و لا أدل على ذلك من أن توصيف مناصب متماثلة في مؤسستين مختلفتين أو أكثر تعطي في الغالب نتائج متباينة.

## 2-2- عرض الحقائق و تجنب إصدار الأحكام

يتجنب محرر التوصيف إبداء آرائه الشخصية أو إصدار أحكام قيمة بخصوص المهام، المناصب أو الوظائف موضوع التوصيف، و الغرض من ذلك هو عرض حقيقة المنصب بحيادية و واقعية، و تجنب التأثير أو التوجيه غير المباشر الذي قد يؤدي إلى طمس بعض حقائق المنصب.

بيد أن الممارسة الفعلية للتوصيف تفرض في الكثير من الحالات الخروج عن نطاق هذا المبدأ حيث يجد المكلف بالتوصيف نفسه مضطرا إلى إقحام نفسه بالاعتماد على معارفه المسبقة و آرائه لمعالجة بعض عوائق التوصيف كأن يفصل مثلا بين تعارض المعلومات الواردة عن شخصين يشغلان نفس المنصب أو منصبتين متماثلتين، عندئذ يكون من الواجب على الواصف إصدار أحكامه أو إبداء آرائه لتجاوز هذا التناقض.

يضاف إلى ذلك أن الإنسان ميال بطبعه إلى تغليب رأي على آخر و الانتصار إراديا أو لا إراديا إلى جهة دون أخرى، و إلى التعامل مع المعلومات و الأحداث بشكل انتقائي، و عليه يمكن الجزم باستحالة تحقيق الحياد المطلق في مثل هذه الأوضاع و العمليات.

<sup>19</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الاقليمي للدول العربية، ورشة عمل "تصنيف و توصيف الوظائف"، اصدار ابريل 1998.

و قد توصلت الأبحاث و الدراسات المندرجة في إطار علم المعلومات إلى إيجاد بعض النماذج و الطرق الكفيلة بضمان قدر أكبر من العقلانية في معالجة البيانات و الحيادية في توظيف المعلومات و استغلالها، و سوف نتعرض لبعض هذه النماذج في الفصلين القادمين من هذه الدراسة إن شاء الله.

### 3- محتويات بطاقة توصيف المناصب

تتضمن بطاقة توصيف مناصب العمل مجموعة من المحاور أو البنود المتعلقة بالمنصب و بالشخص شاغل المنصب، مع الإشارة إلى أن نماذج البطاقات تختلف من منظمة لأخرى من حيث زيادة بعض البنود أو نقصانها، و عموماً تشتمل التوصيفات على المحاور التالية:

#### 3-1- تقديم المناصب (أو ما يمكن تسميته بهوية المنصب)

يسجل ضمن هذا البند اسم المنصب، ارتباطاته الوظيفية (الجهة التي يتبعها المنصب)، الرقم الكودي للمنصب إن وجد، و أي معلومة عامة تساعد في تمييز المنصب عن غيره من المناصب.

#### 3-2- المسؤوليات أو الواجبات

تسجل ضمن هذا البند مختلف المهام و العمليات التي يتولاها المنصب، كما تحدد بصفة شاملة مدخلات و مخرجات المنصب، كما يمكن أن تسجل الأدوار الأساسية المميزة للمنصب و موقعها أو مكانتها في التركيبة التنظيمية.

توصف هذه المهام و العمليات بصفة شاملة و دقيقة في شكل إجراءات عملية أو توصف طريقة أداء العمل و كفاءات إنجاز المهام بالإضافة إلى ما قد يكتنف ذلك من ضغوطات و ما يحيط به من مخاطر فعلية أو احتمالية.

#### 3-3- الملامح و المؤهلات

يخصص هذا القسم من التوصيف لتحديد ملامح المنصب *Le Profil de Poste* أي المواصفات و المؤهلات و الشروط الواجب توفرها في شاغل المنصب، و تتمثل هذه الملامح خصوصاً في العناصر التالية:

- المؤهلات المعرفية، المستوى التعليمي العام، نوع التكوين المتخصص، القدرات الذهنية التحليلية؛
- المؤهلات الشخصية المتعلقة بالقدرات القيادية و التحكم في الذات أو الأعصاب؛
- المؤهلات العملية: الخبرة و القدرة على معالجة الوضعيات الحرجة و المشكلة، معاملة العملاء أو الأعران؛
- المؤهلات الجسمية من حيث القدرة على التحمل أو التكيف، المواصفات البدنية كالقامة أو المظهر الخارجي أو رشاقة الجسم...

#### 3-4- الملاحظات العامة

يمكن إضافة بند أخير لذكر الملاحظات العامة أو الخصوصية التي لا يمكن إدراجها في البنود السابقة و التي لا يكتمل التوصيف بدونها.

## المطلب الثاني تقييم مناصب العمل

أشرنا فيما سبق إلى أن الهدف من تقييم مناصب العمل هو تحديد قيمة كل منصب أو وظيفة بالنسبة إلى قيم المناصب أو الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة أو قطاع النشاط الواحد، وكلما ازداد حجم المنظمة كبرا ازدادت أهمية التقييم و اشتدت صعوبات إنجازه، إذ لا يتصور قيام الأفراد بأدوارهم على الوجه الصحيح دون وجود نظام ترتيبى عقلاني و عادل يضم هؤلاء الأفراد و يحدد مواقعهم في السلم التدرجي و مستحقاتهم المالية و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم أو وظائفهم.

و تتحدد هذه القيم على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام و حجمها و ما تتطلبه من مؤهلات و مجهودات إضافة إلى ما يتعرض له العامل من مخاطر و ظروف أثناء أدائه لهذه المهام، على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدرجي تنظيمي و تصنيفها ضمن شبكة تحدد أرقامها المعيارية أو مؤشراتها أو قيمها المالية أي ما يجب أن يتقاضاه شاغل كل منصب.

و قد حصرت النظرة الكلاسيكية أغراض التقييم على تصميم النظام الأجرى للمنظمة بما يضمن التناسق بين المناصب و العدالة بين مختلف الشرائح المهنية، بيد أن للتقييم أهدافا أخرى أيضا منها خلق التوافق أو الانسجام على المستويين الفردي (بين ما يمنحه الفرد للمنظمة [الدور] و ما يتحصل عليه من المنظمة مقابل ذلك [المكانة]) و التنظيمي (ضمان موقعة عقلانية و فعالة للوحدات الإدارية ضمن التركيبة الهيكلية للمنظمة).

و قد ظل تقييم العمل عبر العصور يتم بطرق تخمينية أو اعتباطية تفنقر إلى استخدام أي معايير موضوعية، إلى أن بدأت المؤسسات الكبرى بالظهور و بدأ معها طرح الإشكالات التنظيمية و البحث عن الحلول الكفيلة بمعالجة مشاكل المنظمات الحديثة.

بدأت أولى المحاولات الجادة في مجال تقييم مناصب العمل في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا، كمحاولة لجنة الولايات المتحدة للخدمة المدنية *USCSC* في 1871، و محاولات تايلور في شركة *Midval Steel Co.* و غيرها، ثم ما لبثت أن تكاثفت هذه المحاولات مع مطلع القرن العشرين حيث قام *Griffenhagen* بتقييم وظائف مؤسسة *Commonwealth Edison Co.* بشيكاغو سنة 1912، و كذلك قام *Hary Hopf* في 1914 بمحاولة لتقييم وظائف البنوك و شركات التأمين.

و يعتبر *Charles Bedeaux* أول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، تتشكل من 13 معيارا، جربها في بعض المؤسسات المنجمية، ثم قام *A. L. Kress* بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير الثلاثة عشر في أربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسؤولية و ظروف العمل.

انتشرت طريقة النقاط هذه بسرعة في أمريكا و أوروبا ثم باقي بلدان العالم، و تعتبر الطريقة الأكثر استعمالا و الأوسع انتشارا.

إضافة إلى طريقة *Bedeaux* و *Kress* استحدثت قسم الأبحاث بمعهد *Carnegie* عام 1920 طريقة أخرى للتقييم تعرف باسم طريقة التدرج، و في 1926 وضع *Eugene J. Benge* طريقة طبقت لأول مرة في شركة *Philadelphia Rapid Transit Co.* تعرف باسم طريقة المقارنة.

و قد حصر *H.T. Graham* طرق التقييم في ثلاث<sup>(20)</sup>:

- طريقة الترتيب *Ranking* التي اعتبرها طريقة غير تحليلية لكونها تقيم المناصب بصفة كلية؛
- طريقة التدرج *Grading* و هي في نظره طريقة نصف تحليلية إذ يقيم المنصب عن كثب و بشكل جيد و لكن ليس بصفة شاملة؛
- طريقة التقيط *Points rating* و هي طريقة تحليلية تتطلب الدراسة التفصيلية لمواصفات المنصب.

و يضيف آخرون طريقة رابعة هي طريقة المقارنة، و فيما يلي توضيح لهذه الطرق:

### 1- طريقة ترتيب المناصب

هي أقدم و أسهل طريقة لتقييم المناصب أو الوظائف و تقوم على أساس دراسة جميع التوصيفات الخاصة بكل منصب بصفة شاملة لأخذ فكرة تقريبية عن كل منصب ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية بعد مقارنة كل منصب باعتباره وحدة قائمة بذاتها بباقي المناصب.

و خلافا لطريقة المقارنة المستحدثة فيما بعد تجري عملية الترتيب بشكل كلي و ليس بطريقة تفصيلية على أساس مقارنة العوامل الأولية كالمستوى التعليمي و الخبرة و المسؤولية و غيرها... ببعضها البعض.

و توجد طريقتان للترتيب:

#### 1-1- الترتيب البسيط

من بين الأساليب الأكثر استعمالا لترتيب المناصب هو كتابتها جميعا في مصفوفة واحدة و مقارنتها بعضها ببعض كما يوضحه المثال التالي:

جدول (2-4): مصفوفة الترتيب البسيط

المناصب	تقني سامي في الصيانة	محاسب	مهندس في الإعلام الآلي	حاجب	عون تقني
تقني سامي في الصيانة	1	1	2	0	0
محاسب	1	1	2	0	0
مهندس في الإعلام الآلي	0	0	1	0	0
حاجب	2	2	2	1	2
عون تقني	2	2	2	0	1
المجموع	6	6	9	1	3

2 = المنصب على السطر أكبر من المنصب على العمود

1 = المنصبان متساويان

0 = المنصب على السطر أصغر من المنصب على العمود

و هناك أسلوب آخر يقترَب من هذا الذي ذكرنا، أورده الدكتور عادل حسن تحت اسم طريقة الترتيب البسيط<sup>(21)</sup>:

تشكل لجنة خاصة من ثلاثة أشخاص أو أكثر تسند رئاستها إلى المشرف على برنامج التقييم، و يستخدم لهذا الغرض بطاقات أو كروت يكتب على كل واحدة التوصيف الكامل بالنسبة لكل منصب دون ذكر اسم المنصب بل يستعاض عن ذلك بتسجيل رقم سري بغرض عدم التأثير على عملية التقييم، و يقوم كل عضو في اللجنة بترتيب هذه البطاقات على أساس التوصيف المذكور فيها من الأقل إلى الأكثر أهمية، و قد تتطلب هذه العملية إجراء عدة محاولات ثم أخذ متوسط الترتيب لمجمل المحاولات، و في نهاية المطاف يؤخذ متوسط الترتيب الذي يضعه كل عضو للمنصب الواحد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2-5): طريقة الترتيب البسيط

المنصب	رئيس اللجنة	العضو الأول	العضو الثاني	المتوسط	الترتيب
ميكانيكي	3	4	1	2,66	3
براد	4	1	4	3	4
غزال	2	2	3	2,33	2
نساج	1	3	2	2	1
عتال	5	5	5	5	5

## 1-2- المقارنة الزوجية

يقارن كل منصب بالمناصب الأخرى، كل منصيين معاً، و يحدد أيهما أكثر أهمية أو أكثر صعوبة بوضع خط تحته، و هكذا يقارن كل منصب مع جميع المناصب بالتتابع، فإذا افترضنا وجود المناصب الخمسة التالية: مساعد إداري، كاتب مديرية، معاون إداري، عون مكتب و عون رقم، فإن المقارنة تتم على النحو التالي:

مساعد إداري	←	كاتب مديرية
كاتب مديرية	←	معاون إداري
معاون إداري	←	مساعد إداري
معاون إداري	←	عون مكتب
عون مكتب	←	عون رقم
عون رقم	←	مساعد إداري
عون رقم	←	كاتب مديرية
معاون إداري	←	عون رقم
مساعد إداري	←	عون مكتب
كاتب مديرية	←	عون مكتب

يحسب بعد ذلك عدد الخطوط الموضوعة تحت كل منصب بحيث يعتبر المنصب الأهم هو الذي وضع تحته أكبر عدد من الخطوط ثم المناصب التي تليه إلى غاية أقل المناصب أهمية و هو الذي لم يوضع تحته أي خط.

و بذلك نحصل على الترتيب التالي:

<sup>21</sup> د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 171-173.

الترتيب التصاعدي	عدد مرات الاختيار	المنصب
1	0	عون رقم
2	1	عون مكتب
3	2	معاون إداري
4	3	كاتب مديرية
5	4	مساعد إداري

و يمكن الاستعاضة عن طريقة الخطوط هذه بالطريقة التالية حيث تسجل المناصب في مصفوفة على الجانبين العمودي و الأفقي ثم نضع داخل كل خانة العدد واحد (1) إذا كان المنصب على العمود أهم من المنصب على السطر أو عدد صفر (0) في غير ذلك ثم نحسب أفقياً لنصل إلى نفس النتيجة مع طريقة الخطوط المذكورة سابقاً:

جدول (2-6): مقارنة المناصب

المجموع	عون رقم	عون مكتب	معاون إداري	كاتب مديرية	مساعد إداري	المنصب
4	1	1	1	1	0	مساعد إداري
3	1	1	1	0	0	كاتب مديرية
2	1	1	0	0	0	معاون إداري
1	1	0	0	0	0	عون مكتب
0	0	0	0	0	0	عون رقم

يتميز هذا الأسلوب ببساطته و سهولة استعماله في المنظمات القليلة المناصب لكنها صعبة و غير عملية في المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم حيث يوجد عدد كبير من المناصب.

و لمعرفة عدد المقارنات نستخدم المعادلة التالية:

$$M = \frac{E(E-1)}{2}$$

حيث M = عدد المقارنات و E = عدد المناصب

و يلجأ القائمون بالترتيب إلى الاسترشاد بالعوامل المحددة في التوصيف لمنح قيم تقريبية لكل منصب، و أهم العوامل المعتمدة في ذلك هي:

- درجة صعوبة العمل؛
- حجم العمل أو كميته؛
- المسؤوليات المرتبطة بالعمل؛
- الإشراف الذي يتولاه العامل؛
- التعليم و التكوين و الخبرة اللازمة لأداء العمل؛
- ظروف العمل.

من مزايا هذه الطريقة أنها:

- سريعة و سهلة و لا تتطلب إجراءات معقدة؛
- يسهل فهمها على جميع المعنيين؛

أما عيوبها الأساسية فهي:

- عدم ارتكازها على أسس أو قواعد معيارية، بل تعتمد أسلوب التخمين و الأحكام التقريبية فقط؛
- لا يمكن استخدامها إلا في المؤسسات الصغيرة حيث المناصب قليلة العدد و متجانسة إلى حد ما؛

- لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين المناصب بصورة واضحة لعدم استنادها إلى مقاييس دقيقة.

## 2- طريقة التدرج

ابتكرت هذه الطريقة لتفادي نقائص الطريقة السابقة (طريقة الترتيب) لاسيما فيما يتعلق بتحديد مقاييس الأهمية النسبية لكل منصب.

و تتشكل هذه الطريقة من الإجراءات و الخطوات التالية<sup>(22)</sup>:

- (أ) إجراء تصنيف أولي للمناصب: تصنف المناصب بداية حسب طبيعتها: إدارية، تقنية، تجارية، هندسية... بغية تحديد مقاييس خاصة بكل صنف.
- (ب) تحديد مقاييس الأهمية: هذه الخطوة تشبه كثيرا الطريقة التي أسلفنا الحديث عنها بحيث يجري دراسة المنصب كوحدة كاملة و ترتيبها في الدرجة التي تناسب أهميتها النسبية مقارنة بباقي المناصب. و قد يلجأ المكلفون بالتقييم إلى تصميم مقياس لتحديد أهمية المناصب، و في حالة تباين المناصب فيما بينها تباينا كبيرا يتوجب وضع عدة مقاييس يخصص كل مقياس لصنف معين من المناصب.
- (ج) تقسيم كل مقياس إلى عدة مستويات: تتحدد مستويات و درجات كل مقياس حسب مقدار الاختلاف الموجود بين المناصب من حيث المسؤوليات و المخاطر و غيرها، فكلما اتسع الاختلاف تعددت الدرجات، و يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تصميم درجات المقاييس سياسات الترقية و أنظمة التحفيز المعتمدة في المنظمة.
- (د) توصيف المستويات التدرجية: يقصد بتوصيف المستويات التدرجية تحديد مواصفات و ملامح كل مستوى أو درجة من حيث نوع المسؤوليات و مقدار الواجبات و مستوى المؤهلات و غيرها من التفاصيل الدقيقة الخاصة بكل منصب و ذلك على ضوء عمليات توصيف المناصب التي جرت سابقا، تجمع هذه المواصفات و ترتب بطريقة تسمح بالتمييز بين المناصب بسهولة كبيرة، و تحدد لكل مستوى أو درجة الحد الأقصى و الحد الأدنى للأجر.
- (هـ) تصنيف كل منصب في الدرجة المناسبة: في هذه المرحلة يجري البحث عن التوافق بين توصيف كل منصب و الدرجة المناسبة له، و يتوجب خلال هذه العملية تحري الدقة و الموضوعية، لذلك يعهد بهذه المهمة غالبا إلى لجنة متخصصة تتولى تصنيف المناصب في سلم الدرجات.

من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة نسبيا، سريعة و غير مكلفة، غير أنها تفتقر إلى المصداقية و الدقة اللازمين في مثل هذه العمليات كون التصنيف يركز على الأحكام الشخصية أكثر مما يقوم على معايير دقيقة و صارمة، كما أن استخدامها يقتصر على المنظمات الصغيرة التي تتميز ببساطة المناصب و قلة عددها.

## 3- طريقة النقط

تقوم هذه الطريقة أساسا على اختيار عوامل التقييم المختلفة التي تحدد درجة أهمية و صعوبة المهام في كل منصب عمل ثم إعطاء عدد من النقط لكل عامل من عوامل التقييم و بعد جمع هذه النقط تتحدد درجة أهمية المنصب، و يُحدد بالتالي، على ضوء ذلك، مقدار الأجر الواجب تخصيصه لكل منصب.

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا في العالم بسبب ما تتميز به من دقة و موضوعية، و لئن عرفت بعض التعديلات منذ ظهورها على أيدي *Bedeaux* و *Merrill R. Lott* و *Kress* إلا أن أسسها ما تزال معتمدة في كل أنظمة و مناهج التقييم بالنقط المعمول بها إلى حد الساعة في الكثير من الدول و المنظمات.

و يتضمن تطبيق هذه الطريقة عدة خطوات:

### (أ) اختيار عوامل التقييم

تتطلب كافة المهام و الوظائف توفر عدد من العوامل بدرجات متفاوتة فيما بينها لاسيما عوامل المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، الجهد الفكري أو العضلي و غيرها، و تختلف أهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة أو منصب، و تشكل عملية تحديد العوامل المرحلة الأولى في صيرورة تقييم المناصب بطريقة النقط.

و يختلف عدد العوامل المعتمدة للتقييم من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منظمة و نوعية المناصب الموجودة فيها، و قد دلت الدراسات التحليلية التي تمت خلال الثلاثين سنة الماضية أن هناك أربعة عوامل رئيسة تتخذ غالبا كقياس لتقييم المناصب: المهارة، المجهود، المسؤولية و ظروف العمل<sup>(23)</sup>.

و يتفرع كل واحد من هذه العوامل بدوره إلى مجموعة من العوامل الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2-7): عوامل التقييم بطريقة النقط

العامل	طبيعته	مكوناته
<u>المهارة</u>	يتعلق هذا العامل بالمقدرات العقلية و الشخصية و البدنية، الفطرية منها أو المكتسبة و التي تؤهل العامل للقيام بمهامه على أحسن وجه.	- المستوى التعليمي - درجة الذكاء - قوة الشخصية - التفكير الفعال و المستقل - البنية الجسمية - الخبرة المهنية - .....
<u>المجهود</u>	كل ما يرتبط بالجهد الذهني و/أو العضلي الذي يبذله الفرد لإنجاز مهامه.	- الجهد الفكري - الجهد العضلي - الجهد البصري - الجهد النفسي - التحمل - .....
<u>المسئوليات</u>	يقصد بها حجم الأعباء و مستوى المسئوليات التي تقع على كاهل الفرد أثناء العمل.	- المسئوليات عن الأفراد - المسئوليات عن النتائج - المسئوليات عن التجهيزات - .....
<u>ظروف العمل</u>	الظروف المادية و المعنوية التي تحيط بالفرد في العمل و التي تؤثر على قدراته و التي قد تعرض سلامته الجسدية أو النفسية للمخاطر.	- الحرارة أو البرودة - الغبار و الأتربة - المواد القابلة للاستنشاق - الضوضاء و الضجيج - القلق و الاكتئاب - .....



بعد اختيار عوامل التقييم بما يتوافق و طبيعة المهام و المناصب الموجودة في المنظمة يتم تقسيم كل عامل إلى عوامل فرعية لتشكيل مراتب مختلفة داخل كل عامل مع مراعاة وضوح الاختلاف بين المراتب و تحديد ملامحها أو معالمها بدقة كبيرة.

### ب) تحديد الأهمية النسبية لكل عامل

تحدد درجات العوامل على أساس الأهمية النسبية التي تمنح لكل عامل، و تحدد تبعاً لذلك درجات قياس العوامل الفرعية داخل كل عامل بحيث تكون قيمة العامل هي حصيلة المجموع الكلي للنقط المخصصة للعوامل الفرعية.

و تختلف درجة أهمية كل عامل من منظمة لأخرى بحيث يكون عامل المهارة العلمية أهم في الصناعات التكنولوجية الدقيقة بينما يكون عامل ظروف العمل أكثر أهمية في الصناعات الكيماوية مثلاً، لذلك يتوجب أخذ خصوصيات كل منظمة أو كل قطاع بعين الاعتبار.

و في هذا السياق أورد الأستاذ أحمد صقر عاشور مثالا افتراضيا لمقياس تدريجي يقيس عامل ظروف العمل وفق طريقة النقط:

جدول (2-8): تقييم ظروف العمل

ظروف العمل		
ظروف العمل هي البيئة و المؤثرات المادية التي يؤدي العمل في ظلها، بما في ذلك المخاطر التي يحتويها أداء العمل و التي لا يمكن تجنبها، و تقع هذه الظروف خارج سيطرة الفرد مؤدي العمل.		
الدرجة	وصف لطبيعة ظروف العمل	القيمة بالنقط
1	التعرض بصفة مستمرة لواحد أو أكثر من العوامل الغير مرضية مثل بذل الجهد الجسماني المرهق، الحروق، الضوضاء، التهوية الرديئة، الضوء الشديد، البلل و الرطوبة، و ما شابه ذلك.	74
2	التعرض بصفة متكررة يوميا لواحد أو أكثر من العوامل الغير مرضية مثل بذل الجهد الجسماني المرهق، الحروق، الضوضاء، التهوية الرديئة، الضوء الشديد، البلل و الرطوبة، و ما شابه ذلك.	60
3	التعرض أحيانا لعوامل غير مرضية مثل الضوضاء، البلل و الرطوبة، و احتمالات تلف الملابس، و إمكانية الوقوع في بعض الحوادث البسيطة.	44
4	ظروف عمل لا بأس بها، و إن كان يحدث التعرض بصفة غير متكررة لتقلبات كبيرة في الحرارة، و للأصوات العالية، و الروائح الكريهة، و ما شابه ذلك.	28
5	العمل يؤدي في ظروف العمل المكتبية العادية.	6

المصدر: أ.د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، ص 467.

و جرى العمل غالبا على تحديد الأهمية النسبية لكل عامل في شكل نسبة مئوية تقسم على العوامل الفرعية و المراتب في شكل نقط.

ففي دراسة أجرتها هيئة *National Industrial Conference Board* بأمريكا عن مقدار الأهمية النسبية للعوامل في عدد من المنظمات، نجد التوزيع التالي<sup>(24)</sup>:

- المهارة: من 45 إلى 62,5 %
- المجهود: من 12,5 إلى 22,2 %
- المسؤولية: من 12,5 إلى 24 %
- ظروف العمل: من 3,7 إلى 25 %

و توصل *C.W. Lytle* في دراسة قام بها في عدد من الشركات، توصل إلى النتائج التالية<sup>(25)</sup>:

جدول (2-9): القيم النسبية للعوامل

العامل	مقدار الأهمية	متوسط الأهمية
المهارة	من 40 إلى 64,3 %	50 %
المجهود	من 10 إلى 21 %	15 %
المسؤولية	من 20 إلى 27,8 %	25 %
ظروف العمل	من 10 إلى 20 %	11 %

و لتوزيع النقط على المراتب المختلفة تستخدم إحدى الطرق الثلاث: المتواليات الحسابية، المتواليات الهندسية، أو طريقة النسب.

#### أولاً: طريقة المتواليات الحسابية

نتوصل باستعمال هذه الطريقة إلى إيجاد فروق متساوية في عدد النقاط بين مختلف المراتب، فإذا أخذنا مثلاً قيمة المرتبة الأولى لأحد العوامل الفرعية: 15، فإن الأرقام العددية ترتفع تباعاً في المراتب التالية إلى 30 و 45 و 60... الجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول (2-10): توزيع النقط بطريقة المتواليات الحسابية

عدد النقط للمراتب المختلفة						الأهمية النسبية	العوامل
6	5	4	3	2	1		
						50 %	المهارة
		60	45	30	15		الثقافة
		56	42	28	14		الخبرة
126	105	84	63	42	21		مقدرة على التحليل
						15 %	المجهود
	40	32	24	16	8		ذهني
		28	21	14	7		عضلي
						25 %	المسؤولية عن:
	35	28	21	14	7		المواد
	30	24	18	12	6		الآلات
		48	36	24	12		

<sup>24</sup> نفس المرجع ص 188.

<sup>25</sup> نفس المرجع ص 188.

	60						الإشراف
		16	12	8	4	10 %	شروط العمل
	20	24	18	12	6		ظروف العمل
						100 %	الأخطار

المصدر: د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 190.

### ثانيا: طريقة المتواليات الهندسية

إذا كان الهدف هو مضاعفة عدد النقط من مرتبة لأخرى أي زيادتها بنسبة 100 % بحيث إذا اعتبرنا قيمة المرتبة الأولى لأحد العوامل الفرعية هي 15 فإن المرتبة الثانية يكون عدد النقاط فيها 30 و الثالثة 60 و الرابعة 120 و هكذا دواليك، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-11): توزيع النقط بطريقة المتواليات الهندسية

عدد النقط للمراتب المختلفة						الأهمية النسبية	العوامل
6	5	4	3	2	1		
						50 %	المهارة
		120	60	30	15		الثقافة
		112	56	28	14		الخبرة
672	336	168	84	42	21		مقدرة على التحليل
						15 %	المجهود
	128	64	32	16	8		ذهني
		56	28	14	7		عضلي
						25 %	المسؤولية عن:
	112	56	28	14	7		المواد
	96	48	24	12	6		الآلات
	192	96	48	24	12		الإشراف
						10 %	شروط العمل
	64	32	16	8	4		ظروف العمل
		48	24	12	6		الأخطار
						100 %	

المصدر: د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 192.

### ثالثا: طريقة النسب

يتشكل الفرق بين عدد نقط المراتب المختلفة على أساس زيادة نسبة مئوية معينة إلى نقط المرتبة الأولى ثم التي تليها إلى آخر الرتب، على أن تقل هذه النسبة عن 100 % و إلا أصبحت عبارة عن متواليات هندسية،

فإذا أخذنا مثلا 15 نقطة المرتبة الأولى و حددت نسبة الزيادة بـ 10 % يصبح لدينا عدد النقط للمراتب الأخرى: 16,5 و 18,15 و 19,96...، و الجدول التالي يوضح استخدام هذه الطريقة:

جدول (2-12): توزيع النقط بطريقة النسب

عدد النقط للمراتب المختلفة						الأهمية النسبية	العوامل
6	5	4	3	2	1		
						50 %	المهارة
		19,96	18,15	16,5	15		الثقافة
		18,63	16,94	15,4	14		الخبرة
33,82	30,74	27,95	25,41	23,1	21		مقدرة على التحليل
						15 %	المجهود
	11,71	10,64	9,68	8,8	8		ذهني
		9,31	8,47	7,7	7		عضلي

المصدر: د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 193 (بتصرف).

(ج) ترتيب المناصب على أساس النقط المحصل عليها

تجمع عقب ذلك كل النقط التي حصل عليها كل منصب و ترتب المناصب من الأكثر نقاطا إلى الأقل، و تدمج المناصب التي تحصلت على أعداد متقاربة من النقط في مجموعات، و تشكل تلك النقاط بالتالي أساسا لحساب الأجر الخاص بكل منصب عن طريق ضرب عدد النقط في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

#### مزايا و عيوب طريقة النقط

تتميز هذه الطريقة عن غيرها بمستوى عالي من الدقة في تقييم المناصب، غير أن ما يعاب عليها هو تعقيدها و تعدد إجراءاتها، إضافة إلى غياب الموضوعية في بعض جوانبها كتوزيع النسب على العوامل و تحديد قيم المراتب الأولى التي تحسب قيم باقي المراتب على أساسها، و كذلك يشكل اختيار نوعية العوامل التي تعتمد للتقييم نقصا آخر يفقد هذه الطريقة مصداقيتها الكاملة.

و يلاحظ كذلك عدم تجاوب هذه الطريقة مع التحولات المهنية الراهنة و قصورها عن مسايرة متطلبات أنظمة العمل الجديدة لكونها تتميز بطابع استاتيكي، و لتركيزها أيضا على المنصب وحده دون مراعاة ما يتعلق بشاغل المنصب كما سنبينه في الفصلين القادمين إن شاء الله تعالى.

#### 4- طريقة مقارنة العوامل

الخطوات الأساسية التي تتكون منها هذه الطريقة هي:

(أ) انتقاء عدد من المناصب الممثلة لمجموع أنواع المناصب الموجودة في المنظمة، لاستخدامها كمعيار بالنسبة للمناصب الأخرى، لذلك يتوجب أن تكون واضحة الملامح معروفة المعالم متفق على توصيفها بحيث لا يختلف اثنان بشأن مقدار المسؤوليات أو المهارات أو غيرها من العوامل الخاصة بها، أما عددها فيختلف باختلاف حجم المنظمة، و لو أن مبتكر الطريقة Eugene J. Benge اقترح أن يكون عدد المناصب المعيارية من 15 إلى 25 منصبا.

ب) اختيار العوامل التي نتخذ أساسا للمقارنة مع مراعاة توافرها في المناصب المختلفة، و في هذا السياق يقترح Benge استخدام العوامل الخمسة التالية: المقدرة الذهنية و المهارة و المقدرة العضلية و المسئولية و ظروف العمل، ثم تحديد الأهمية النسبية لكل عامل اعتمادا على عملية التوصيف المسبقة.

ج) ترتيب المناصب المعيارية في مصفوفة و تسجل أمامها قيم العوامل الداخلة في التقييم كما يبينه الجدول التالي:

جدول (2-13): عوامل التقييم بطريقة المقارنة

الوظائف المعيارية المبدئية	المتطلبات العقلية	المتطلبات الجسمانية	متطلبات المهارة	المسئولية	ظروف العمل
أ	2	1	5	2	7
ب	7	5	6	5	5
ج	3	7	3	4	3
د	4	6	2	1	4
هـ	5	2	1	3	6
و	1	3	4	7	2
ز	6	4	7	6	1

المصدر: أ.د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، ص 458.

د) يتم توزيع معدل الأجر الحالي لكل منصب من المناصب المعيارية على العوامل المختلفة، و تدوّن القيم النقدية لكل عامل و بالنسبة لكل منصب في جدول خاص، و يحدد بعد ذلك الترتيب النهائي للمناصب بالنسبة للعوامل المختلفة.

هـ) مقارنة نتائج الترتيب النهائي في الخطوة (د) بالترتيب الأولي المذكور في الخطوة (ب)، و لتسهيل المقارنة يسجل الترتيبين بالنسبة لكل عامل في جدول واحد، و تطابق الترتيبين في كل العوامل يؤكد مصداقية العملية و صلاحية المنصب للقياس عليه، أما إذا ظهر اختلاف في الترتيب فيجب إسقاط هذه المناصب من المناصب المعيارية.

و) تستخدم المناصب المعيارية المثبتة كمقياس لتقييم مختلف المناصب في المنظمة، ترتب هذه الأخيرة في السلم القياسي للعوامل و يحدد موقعها على الشبكة الأجرية أي قيمتها النقدية باستخدام معدلات الأجر للمناصب المعيارية كأساس للمقارنة، و ذلك بجمع المبالغ التي حصل عليها كل منصب بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم.

أهم ما يميّز هذه الطريقة أنها تسمح بتكوين مقياس يراعي خصوصيات المنظمة لكونه مشتقا من الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعتمد على المقارنة الداخلية للمناصب، يضاف إلى ذلك أن التقييم يأخذ صورة نقدية مما يسهل تصنيف المناصب في الشبكة الأجرية للمنظمة، و بذلك يمكن القول أن طريقة المقارنة هذه قد تلافت الكثير من العيوب و النقائص التي شابت طريقة النقط.

غير أن ما يعيبها كثيرا هو صعوبة اختيار المناصب المعيارية التي تتخذ مقياسا لباقي المناصب، و محدودية العوامل المنقاة للتقييم و تعقد إجراءات استخدامها بالإضافة إلى أنها معرضة لاحتمالات التحيز و الأخطاء بسبب استخدام القيم النقدية في التقييم.

## المطلب الثالث

### الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل و انعكاساتها على أنظمة التقييم و التأجير

تزامن إعداد هذه الدراسة مع حدوث تحولات هامة في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر تهدف إلى رد الاعتبار لهذا القطاع الحساس و النهوض به و ترقية أدائه خدمة للمجتمع و تكريماً لدولة القانون، ، بيد أن عوائق و عقبات كثيرة، ناجمة إما عن طبيعة النظام السياسي في الجزائر أو عن تراكمات السياسات و الممارسات السابقة، تحول دون تجسيد هذه الأهداف الطموحة على أرض الواقع.

أثار صدور الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين العموميين، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، بعد قرابة ربع قرن من التخطب و حوالي عشرين عاما من الانتظار و الترقب، أثار تساؤلات عديدة بخصوص ضوابط تقييم و تصنيف الوظائف، لاسيما و أن الشبكة الجديدة لم تركز، خلافا لشبكة 1985<sup>(26)</sup>، على معايير موضوعية أو طرق عقلانية لتصنيف مناصب العمل<sup>(27)</sup>، باستثناء معيار التأهيل العلمي.

إن اعتماد المؤهل العلمي (الشهادة) كمعيار وحيد للتصنيف يكتسي طابعين متناقضين إذ يشكل إعادة اعتبار للتحصيل المعرفي الذي غُيب طويلا بفعل هيمنة التوظيف الداخلي<sup>(28)</sup> و تهمين المعايير الثانوية على حساب معيار التأهيل العلمي (التكوين الأساسي)، و يعتبر في ذات الوقت سيرا في الخط المعاكس لصيرورة التحولات الإدارية على الصعيد العالمي، و تراجعا غير مبرر عن الأساليب المعيارية، التي سعت الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى تكريسها، رغم نقائصها الكثيرة و قصورها عن الاستيعاب الفعال لتقييم الوظائف بما يجسد مبدأ " التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"، كما سنبينه في ثنايا هذه الصفحات.

و لفك خيوط هذه المعضلة يتوجب علينا (1) الوقوف على أهم التحولات التي أحدثتها اعتماد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل منذ انطلاقة محاولة توحيد النظام القانوني للعمل و تعميمه على كل قطاعات النشاط المهني (القانون الأساسي العام للعامل)<sup>(29)</sup> و ما ترتب عنه من تفكيك للبنية التنظيمية لقطاع الوظيفة العمومية، إلى غاية إعادة الأمور إلى وضعيتها الطبيعية بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لنتناول عقب ذلك (2) مضمون الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات في محاولة منا للكشف عن أوجه القصور ومظاهر التعارض مع مقتضيات التحديث الوظيفي و عصرنة قطاع الوظيفة العمومية في بلادنا.

### 1- الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل

اعتمدت الجزائر — لأول مرة — طريقة وحيدة لتصنيف مناصب العمل في 1982، و قد كانت الإرادة السياسية متجهة آنذاك نحو تعميم هذه الطريقة على كل قطاعات النشاط في إطار الأرضية المشتركة المتمثلة في القانون الأساسي العام للعامل الصادر سنة 1978، و لفهم هذا الارتباط و ملابسات اعتماد هذه الطريقة

<sup>26</sup> المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985 المحدد للسلام الوطني الاستدلالي للأجور.

<sup>27</sup> المرسوم رقم 82-356 المؤرخ في 20 نوفمبر 1982 المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

<sup>28</sup> بالرغم من تأكيد النصوص التنظيمية المتعلقة بإجراءات و ضوابط التوظيف في الإدارات و المؤسسات العمومية على أسبقية التوظيف الخارجي على الداخلي (60% للنمط الأول مقابل 40% للنمط الثاني) غير أن الممارسات الفعلية غيّبت هذه القاعدة في الكثير من الحالات و أضحت الأفضلية للتوظيف الداخلي.

<sup>29</sup> القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

يتوجب علينا أولا دراسة الخلفيات التاريخية و الإيديولوجية لهذا النظام، ثم التطرق بعد ذلك إلى محتويات طريقة التصنيف هذه و انعكاساتها الفعلية على أنظمة التقييم و التأجير في قطاع الوظيفة العمومية.

## 1-1- الخلفيات التاريخية و المرتكزات الإيديولوجية للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

صدر القانون الأساسي العام للعامل في 1978 كحلقة مكملة في سلسلة التدابير الهادفة إلى "بناء المجتمع الاشتراكي" وفقا لما نص عليه الميثاق الوطني لعام 1976 و الذي حدّد ضمن الأهداف التاريخية للثورة الاشتراكية في الجزائر: "إقامة مجتمع متحرر من استغلال الإنسان للإنسان"<sup>(30)</sup>.

استطاع هذا القانون أن يسد الفراغ الرهيب الذي عانت منه المنظومة القانونية الوطنية في مجال تنظيم العمل، و سعى إلى تجسيد الأهداف الأساسية في صيرورة إصلاح تشريعات العمل و خلق أرضية لتحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها السياسة الوطنية للأجور المبنية على مبدأ "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"<sup>(31)</sup> و "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"<sup>(32)</sup>.

و قد كان الهدف الأساسي الآخر من اعتماد القانون الأساسي العام للعامل هو توحيد المرجعية القانونية للعمل و لأنظمة الضمان الاجتماعي و التقاعد و ذلك بالتركيز على البعدين الاجتماعي و الاقتصادي في تسيير الموارد البشرية.

و تطلعنا نصوص الميثاق الوطني (1976) على الأسس الإيديولوجية التي تشكل ركائز أساسية لتصور و تنظيم عالم الشغل و علاقات العمل، على اعتبار أن غاية الثورة الاشتراكية هي القضاء على الاستغلال عن طريق تحقيق اشتراكية وسائل الإنتاج.

و قد رفض الميثاق الوطني المساواة الشكلية بين العمال، تلك المساواة "التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يمتاز به عامل عن آخر بفضل مواهبه و حسن استعداداته الشخصية، حتى لا تكون هناك مكافآت على العمل الرديء".

"إن المكافأة على العمل يجب أن تأخذ في اعتبارها الكم و النوعية على السواء، لأن في ذلك مجازاة للجهد المبذول، و حفزا للمبادرة، و تشجيعا للإنتاج"<sup>(33)</sup>.

بيد أن هذه النوايا الطيبة و الطموحات الكبيرة لم تجد لها أي صدى على أرض الواقع، بسبب انحراف الهدف الجوهرى للقانون الأساسي العام للعامل من "خلق التوافق بين مختلف القطاعات إلى السعي نحو تسوية الوضعيات السابقة لصدور القانون"<sup>(34)</sup>، إضافة إلى صلابة النصوص و القواعد و مركزية القرارات و ثقل الإجراءات و وحدة أدوات و مناهج التسيير لكل القطاعات (طريقة تصنيف وحيدة، شبكة أجرية واحدة)<sup>(35)</sup>، كل ذلك حال دون تحقيق الأهداف المرجوة و الغايات الطموحة.

<sup>30</sup> الميثاق الوطني 1976 / الباب الأول.

<sup>31</sup> المادة 5 و المادة 134 من القانون الأساسي العام للعامل.

<sup>32</sup> المادة 149 من القانون الأساسي العام للعامل.

<sup>33</sup> الميثاق الوطني 1976 / الباب الأول.

<sup>34</sup> Les Cahiers de la Reforme, N° 1, Collection dirigée par A.R. HADJ NACER, ENAG / EDITIONS – 1990, P. 166.

<sup>35</sup> نفس المرجع

و تكمن أهم إخفاقات القانون الأساسي العام للعامل في عجزه عن استيعاب كافة قطاعات النشاط كما نصت على ذلك المادة الثانية منه: "تستمد القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون"، فقد كان من المفترض أن يخصص لكل قطاع قانون أساسي نموذجي *Statut type* في إطار القانون الأساسي العام، بل علق هذا الأخير الكثير من أحكامه على صدور القوانين الأساسية النموذجية، غير أنه لم يصدر في الواقع سوى قانونان أساسيان نموذجيان أحدهما خاص بالإدارة العمومية<sup>(36)</sup> و الآخر خاص بقطاع البحث العلمي<sup>(37)</sup>، أما باقي القطاعات فقد واجهت مشاكل و صعوبات جمّة في إعداد قوانينها النموذجية نظرا للاختلافات الكثيرة و العميقة بين مؤسسات القطاع الواحد ناهيك عن صعوبات تحديد القطاعات في حد ذاته.

و بحكم أن القوانين الأساسية الخاصة بأسلاك كل مؤسسة أو قطاع مستخدم *Statuts particuliers* تستمد من القوانين الأساسية النموذجية طبقا للمادة الثانية المذكورة أعلاه، فإنها لم تر النور في القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية بسبب عدم صدور قوانينها النموذجية.

و قد استعيز نتيجة لذلك بالنصوص التطبيقية الكثيفة لتحديد الأحكام التفصيلية التي كان يفترض تحديدها في القوانين الأساسية النموذجية.

في هذا السياق صدر المرسوم رقم 82-356 في 20 نوفمبر 1982 المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، تطبيقا لأحكام المواد 104 إلى 109 من القانون الأساسي العام للعامل<sup>(38)</sup>.

و كان يفترض أن تدعّم هذه الطريقة بإصدار السلم الوطني المرجعي طبقا للمادة 110 ليكون بمثابة دليل يشمل جميع القطاعات و فروع النشاط و المؤهلات المهنية، غير أن هذا السلم لم ير النور بدوره، و تمت عمليات ترقيم و تصنيف المناصب في غياب السلم الوطني المرجعي.

و صدر عقب ذلك (بعد مدة زمنية قاربت الثلاث سنوات) المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985 المحدد للسلم الوطني الاستدلالي للأجور و الشبكة الوطنية للأجور.

إن تعميم الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على كل القطاعات دون مراعاة خصوصيات بعض المهن أو النشاطات، و الإجراءات الصلبة و المعقدة التي تضمنتها بحيث تتطلب المصادقة على تصنيف أي منصب انعقاد عدة لجان على مستويات مختلفة : الوحدة ثم المؤسسة ثم القطاع ثم المستوى الوطني، كل ذلك و غيره من العوائق التي برزت أثناء التطبيق، إضافة إلى إفرازات النقائص التي ذكرناها آنفا، أدى إلى نشوءات كثيرة في أنظمة التصنيف و تفاوتات صارخة و غير عقلانية في الأجور و المحفزات ما بين القطاعات، بله داخل القطاعات نفسها.

في ظل هذه الملابسات جاء الميثاق الوطني لعام 1986 ليرسي بعض الدعائم و الأسس المتعلقة بنظام الأجور و يعيد التأكيد على بعض المنطلقات التي ظلت حبرا على ورق منذ ميثاق 1976.

<sup>36</sup> المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23-03-1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، و قد ألغي بموجبه الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 يوليو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>37</sup> المرسوم رقم 86-52 المؤرخ في 18-03-1986 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال قطاع البحث العلمي و التقني.

<sup>38</sup> مما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أن النص التنظيمي المتعلق بتشكيل اللجان المكلفة بتصنيف مناصب العمل على مستوى المؤسسات و الوحدات طبقا للطريقة الوطنية للتصنيف (المرسوم رقم 80-119 المؤرخ في 12 أبريل 1980) صدر قبل صدور النص المتضمن للطريقة الوطنية للتصنيف بأكثر من عامين و ستة أشهر، وهو ينم عن حجم الارتباك في اتخاذ القرارات و التدابير المتعلقة بتطبيق القانون الأساسي العام للعامل، و درجة التخبط في تحديد الأولويات.



فبعد تأكيده على المبدأين الأساسيين الذين تستند عليهما سياسة الأجور في الاقتصاد الاشتراكي: "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" و "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"، حتى تضمن هذه السياسة تحقيق العدل و العدالة، ركز الميثاق الجديد بعد ذلك على الشروط الواجب احترامها في مجال تصميم أنظمة الأجور بغية تفادي الانتكاسات التي آل إليها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل:

- "إن انسجام الأجور ينبغي أن يركز خاصة على مواصلة التصنيف الوطني الشامل لمناصب العمل، بعيدا عن كل جمود بيروقراطي، حتى يمكن تطبيق المبدأ القاضي بتساوي الأجر عند تساوي العمل".
- "يجب أن يكافأ العامل حسب حجم العمل الذي يقوم به و تبعا لنوعيته، و هذا ما يسمح بمكافأة الجهد و حفز المبادرة و تشجيع الإنتاج، فليس الأجر و المزايا المرتبطة به سوى مقابل للقيمة التي تترتب على العمل".
- "يجب دفع الأجر للعامل في جميع الأنشطة حسب ما يقوم به فعلا بناء على تقدير دقيق و واضح للعمل و التأهيل، ذلك أن الاشتراكية ترفض التساوي الشكلي البسيط الذي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الشخصية و المهارة الفردية، لأنه تشجيع على الخمول و الكسل"<sup>(39)</sup>.
- "إن الأمر يتعلق، في إطار النظام الوطني للتخطيط، بالتوصل إلى تحديد ما يأتي و تكييفه و استكمالها:

- مجموع الضوابط الضرورية لتحديد أحسن للأجر الأساسي و نظام التعويضات.
- أساليب حفز العمال، في إطار الربط بين الأجر و الإنتاج، و ذلك عن طريق تحديد الإطار العام الذي يضمن، لكل القطاعات، تقييما سليما لمردوديات الإنتاج، من أجل تحقيق الزيادة في الإنتاجية، و تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية و الإدارات، و تأمين توزيع عقلاني للعمال المؤهلين"<sup>(40)</sup>.

و أشار ميثاق 1986 من جهة أخرى إلى ضرورة منح المؤسسات الاقتصادية الاستقلالية اللازمة للنهوض بالأعباء المنوطة بها بعيدا عن قيود الوصاية البيروقراطية، و ذلك في قوله: "أما فيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية فيجب أن يتواصل العمل الذي شرع فيه من أجل تعزيز استقلالها، و تخليصها من الوصاية البيروقراطية"<sup>(41)</sup>.

و ظلت المؤسسة العمومية الاقتصادية، إلى غاية صدور القانون 88-01 بتاريخ 12-01-1988 (قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية)، مجردة من أي صلاحية تتعلق بنظام الأجور، الأمر الذي شكل عائقا في وجه المسيرين الذين لم يكن في مقدورهم توسيع نطاق سلطاتهم فيما يتعلق بمنح الاستحقاقات أو المكافآت.

في مطلع عام 1988 صدرت ترسانة من النصوص القانونية الجديدة متضمنة جملة من التدابير الإصلاحية، نذكر منها فيما يعيننا ها هنا:

- تبني نظام الاتفاقيات الجماعية، في المؤسسات الاقتصادية، على مستوى القطاع و على مستوى المؤسسة.
- رفع الإلزام عن المؤسسات العمومية الاقتصادية بالخضوع للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، و منحها الحق في إدخال بعض التعديلات فيما يتعلق بنظام تقييم المناصب و تصميم أنظمة الأجور.

<sup>39</sup> الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 4 / § 4-2

<sup>40</sup> الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 1 / § 3-7

<sup>41</sup> الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 1 / § 3-1

و اكتملت مسيرة الإصلاح هذه بصدور القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي تم بموجبه إلغاء القانون الأساسي العام للعامل و طي صفحة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بصفة نهائية.

## 1-2- مقاييس التقييم في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

تتشكل الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل من خمسة عوامل رئيسية و ثلاثة عشر عاملا فرعيا مرقمين كالتالي:

### جدول (2-14): عوامل التقييم في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

أولا - التأهيل .....	485 نقطة 40.42%
- التكوين الأساسي .....	315 نقطة 26.25%
- الخبرة المهنية .....	170 نقطة 14.17%
ثانيا - المسؤولية .....	260 نقطة 21.66%
- المسؤولية المادية أو غير المادية .....	90 نقطة 7.50%
- المسؤولية عن السلامة البدنية للغير .....	30 نقطة 2.50%
- المسؤولية المباشرة الوظيفية .....	70 نقطة 5.83%
- المسؤولية السلمية المتسربة .....	70 نقطة 5.83%
ثالثا - الجهد .....	174 نقطة 14.50%
- الجهد البدني .....	50 نقطة 4.17%
- الجهد العصبي و النفساني .....	30 نقطة 2.50%
- الجهد العقلي .....	94 نقطة 7.83%
رابعا - ظروف العمل .....	161 نقطة 13.42%
- المحيط المادي .....	126 نقطة 10.50%
- الأخطار من حوادث العمل .....	35 نقطة 2.92%
خامسا - الضغوط و المتطلبات الخاصة .....	120 نقطة 10%
- الضغوط .....	60 نقطة 5%
- المتطلبات الخاصة .....	60 نقطة 5%
المجموع .....	1200 نقطة 100%

و تبعا لذلك صدر المرسوم 85-03 المتضمن السلم الوطني الاستدلالي مشتملا على 20 صنف مقسمة إلى 78 مجموعة على النحو التالي :

- 3- مجموعات للأصناف من 1 إلى 9،
- 4- مجموعات للأصناف من 10 إلى 13،
- 5- مجموعات للأصناف من 14 إلى 20.

و تشتمل كل مجموعة، زيادة على الرقم الاستدلالي الأدنى و الرقم الاستدلالي الأقصى، على رقم استدلالي وسيط يحدد الأجر الأساسي المرتبط بمناصب العمل المصنفة في المجموعة المعنية.

جدول (2-15): السلم الوطني الاستدلالي لعام 1985

## السلم الوطني الاستدلالي

الارقام الاستدلالية التصوي	الارقام الاستدلالية الدنيا	الاصناف
111	100	1
123	112	2
136	124	3
151	137	4
168	152	5
187	169	6
208	188	7
231	209	8
256	232	9
284	257	10
315	285	11
349	316	12
387	350	13
429	388	14
476	430	15
528	477	16
586	529	17
650	587	18
721	651	19
800	722	20

جدول (2-16): الأرقام الاستدلالية للمجموعات المهنية

الارقام الاستدلالية الدنيا والتصوي للمجموعات  
المجموعات

الاصناف	1		2		3		4		الاصناف
	دنيا	تصوي	دنيا	تصوي	دنيا	تصوي	دنيا	تصوي	
1	100	103	104	107	108	111			
2	112	115	116	119	120	123			
3	124	127	128	131	132	136			
4	137	141	142	146	147	151			
5	152	156	157	162	163	168			
6	169	175	176	181	182	187			
7	188	195	196	201	202	208			
8	200	216	217	224	225	231			
9	232	240	241	248	249	256			
10	257	263	264	270	271	277	284		
11	285	291	292	299	300	307	315		
12	316	323	324	331	332	340	349		
13	350	358	359	367	368	377	387		
14	388	395	398	403	404	411	420	421	429
15	430	435	438	447	448	456	466	467	476
16	477	485	487	496	497	506	517	516	528
17	529	539	540	550	551	562	574	576	586
18	587	599	600	612	613	625	638	639	650
19	651	664	665	676	679	692	706	707	721
20	722	737	738	753	754	769	783	780	800

- ولدى مراجعة هذه الطريقة نستوقفنا جملة من الملاحظات نوردها فيما يلي بإيجاز:
- اقتصار الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على خمسة عوامل فقط، و التغاضي بذلك عن عوامل أخرى ذات أهمية: التعلم، المبادرة و غيرهما.
- تخصيص حوالي نصف القيمة الإجمالية للترقيم (40.42%) لعامل التأهيل، غير أنه حصر في عاملين فرعيين فقط هما التكوين الأساسي و الخبرة المهنية، و تم الاقتصار في التكوين الأساسي على سنوات الدراسة النظامية (الابتدائي، المتوسط و الثانوي) و شهادات الدراسات العليا، مما يخرج من نطاق التقييم التكوين المتواصل برمته.
- حدثت الخبرة بعدد سنوات العمل، و هي بذلك تتعلق بالأقدمية فقط، لأن الخبرة في حقيقة الأمر هي مكتسبات معرفية نظرية، عملية و سلوكية تتراكم خلال العمل بغض النظر عن المدة الزمنية.
- تحضى الخبرة المهنية بعدد من النقاط يساوي حوالي نصف عدد نقاط التكوين الأساسي (14.17% مقابل 26.25%)، هذا الأمر من شأنه أن يحد من إمكانيات التحفيز و يكبح الرغبة في التعلم و اكتساب المهارات لدى المستخدمين سيما و أن الخبرة مرتبطة بالأقدمية كما أسلفنا، و أن آليات تقييم و ترمين مكتسبات الخبرة المهنية غير متوفرة لحد الساعة.
- تخصيص ما قيمته 174 نقطة (أي 14.5% من مجموع النقاط) للجهد بكل أنواعه، 17.24% منها فقط (أي 2.5% من مجموع النقاط) للجهد العصبي و النفساني، بفارق مقداره 20 نقطة عن الجهد البدني و 64 نقطة عن الجهد العقلي، و هو ما يمكن تفسيره بقلّة اهتمام بعامل جوهرى بات يشكل خطرا جسيما على الحياة المهنية بوجه خاص لدرجة أن البعض اعتبره مرض القرن العشرين، ألا و هو القلق و الاكتئاب الناجمين عن الضغوطات النفسية و العصبية المرتبطتين بتنفيذ المهام.
- التوزيع غير العقلاني للنقاط على مختلف العوامل و العوامل الفرعية و عدم ارتكازه على أي مقومات علمية ترفع من مصداقيته.
- و يلاحظ أخيرا أن طريقة النقط هذه تتميز بطابع الجمود لكونها تقتصر إلى عوامل التطور و مسايرة التغيير، إضافة إلى إغفالها شبه التام لإمكانيات تطوير القدرات المهنية للأفراد و تنمية كفاءاتهم.

و بالنسبة للسلم الوطني الاستدلالي يمكننا الإشارة إلى المؤاخذات التالية:

- ضيق الفرق بين الحدين الأدنى و الأقصى لمختلف الأصناف بحيث يتراوح هذا الفارق بين 8 نقط فقط في الصنف 1 و 17 نقطة في الصنف 9 بالنسبة لسلك التنفيذ، أما في سلك التحكم فيتراوح بين 21 نقطة في الصنف 10 و 29 في الصنف 13، و أخيرا بالنسبة لسلك الإطارات يتراوح الفارق بين 32 نقطة في الصنف 14 و 64 في الصنف 20، و هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى انسحاق الأجور القاعدية و إفراغ الترقية من صنف لآخر أو من فرع لآخر من أي قيمة تحفيزية نظرا لضالة انعكاساتها الأجرية.
- إن تصميم نظام الأجور و تحديد مكوناته بشكل مركزي صارم (على مستوى حكومي) يجرّد المستيرين من أي حق أو هامش للتدخل أو التعديل و يقيّد من ثم قدرتهم على التحفيز الفعال للمستخدمين.
- و أخيرا يؤخذ على الطريقة الوطنية الوحيدة للتصنيف و على السلم الوطني الاستدلالي الوحيد تعميمهما على كل القطاعات دون مراعاة خصوصيات بعضها و الفواق الكامنة بين مختلف الأنشطة.

### 1-3- انعكاسات التطبيق المشوّه و الجزئي للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

تتمثل أهم الانعكاسات التي أفرزها تطبيق الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل بالشكل الموصوف سابقا، في ظهور تفاوتات صارخة للأجور بين القطاعات و داخل القطاعات نفسها، الأمر الذي أدى إلى حدوث انعدام توازن عميق في توزيع الكفاءات البشرية بفعل التسربات ما بين القطاعات، و قد كانت في معظمها على حساب الوظيفة العمومية.

و من الانعكاسات الناجمة عن هذه الطريقة أيضا التصنيف غير العقلاني و غير العادل للمناصب، و لعل أبرز مثال على ذلك ما تضمنته القوانين الأساسية الخاصة لقطاع الوظيفة العمومية من اختلالات عميقة حيث يصنف حامل شهادة الدكتوراه في الصنف أ-1 عند التحاقه برتبة أستاذ مساعد بينما يصنف في الصنف 1/17 في حالة توظيفه كمتصرف إداري رئيسي، علما أن الفارق بين الصنفين يتجاوز 300 نقطة استدلالية<sup>(42)</sup>، بغض النظر عن الامتيازات الكثيرة من حيث التعويضات المخولة لسلك أساتذة التعليم العالي مقارنة بالأسلاك الإدارية.

و شملت هذه الاضطرابات أيضا نظام توصيف المناصب حيث نلاحظ اختلالات جسيمة بين متطلبات نمطي التوظيف الداخلي و الخارجي، إذ يشترط للتوظيف الخارجي في سلك المتصرفين الرئيسيين - على سبيل المثال - حيازة شهادة الدكتوراه، بينما يتيح نمط التوظيف الداخلي شغل هذه الرتبة لنوعي مستويات دون الجامعية، و قد أكدت بعض الدراسات التي أجريناها في بعض الإدارات و المؤسسات العمومية الإدارية بولاية معسكر أن المتصرفين الرئيسيين العاملين فيها لا تتجاوز مستوياتهم التعليمية في أحسن الأحوال شهادة الليسانس.

هذه الملاحظات تفسر - و لو جزئيا - سبب تدني جودة الخدمة الإدارية و تفشي العديد من المظاهر السلبية في قطاع الوظيفة العمومية.

## 2- الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين (خطوة للأمام و خطوات للخلف)

بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كان من المنتظر أن تتخذ خطوة نوعية أخرى تتمثل في تطوير الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل وفق ما تقتضيه المرحلة الراهنة المثسمة بالتحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، و ما تمليه التطورات السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية، وسعيا وراء تجاوز السلبيات الكثيرة المتركمة منذ تبني القانون الأساسي النموذجي كما أشرنا سابقا.

بيد أن الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين جاءت مخيبة للأمل، و أحدثت انكاسة أخرى في مجال التصنيف الوظيفي<sup>(43)</sup>، إذ تعتبر هذه الشبكة تراجعا عن المكتسبات السابقة (اعتماد معايير تصنيف موضوعية) و سيرا في الطريق المعاكس للتوجه العام الهادف إلى تكريس مبدأ التصنيف على أساس الكفاءات لا على أساس الشهادات وحدها.

و مما تجدر الإشارة إليه في هذا الشأن أن الحديث عن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين (العاديين) قد غطي كثيرا و صرف الأنظار عن الشبكة الخاصة بالموظفين (العاليين) أي شاغلي الوظائف العليا للدولة<sup>(44)</sup>.

<sup>42</sup> هذا التصنيف كان معتمدا في ظل المرسوم 85-59 و القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عنه، و عقب صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية شرع في إصدار القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عن التنظيم الجديد، غير أنه و لغاية كتابة هذه السطور لم تصدر سوى بضعة قوانين أساسية خاصة و نحن في انتظار اكتمال المنظومة القانونية أي صدور مجموع النصوص، و مع ذلك لم تتغير الأوضاع كثيرا حيث أن انعدام التوازن المشار إليه أعلاه ما يزال قائما حتي في النصوص الجديدة (المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 08/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، و المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 08/05/03 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث).

<sup>43</sup> تم تمرير هذه الطريقة عبر توجيه الاعتناء إعلاميا إلى حجم و نسب الزيادات دون مناقشة أسس و معايير التصنيف، و من المفارقات غير المألوفة أن يشرع في تطبيق الشبكة الجديدة قبل استكمال الأليات التنظيمية المتمثلة في إصدار القوانين الأساسية الخاصة.

<sup>44</sup> المرسوم الرئاسي 07-305 المؤرخ في 29-09-2007

المرسوم الرئاسي 07-306 المؤرخ في 29-09-2007

هذه التدابير الجديدة، إضافة إلى كونها تكريسا لازدواجية تصنيفية غير مبررة، أحدثت فوارق أجرية جد شاسعة، لا نجد لها أي تفسير آخر سوى غلبة الاعتبارات السياسية على المقترضات الإدارية *La primauté du politique sur le managérial*

## 2-1- المرتكزات الأساسية للشبكة الاستدلالية الجديدة

تتدرج التدابير المتخذة منذ إقرار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (وفقا لمضامين الخطاب الرسمي الحكومي) في سياق تحديث الإدارة العمومية و تكييفها مع محيطها السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي الجديد "بما يكفل إعادة الاعتبار إلى مكانة الوظيفة العمومية و دورها في المجتمع"<sup>(45)</sup>.

و من ثم كان من المفروض أن تجرى "مراجعة كاملة لشبكة تصنيف المناصب في الوظيفة العمومية و ذلك بوضع شبكة جديدة تقوم على أساس مقياس المستوى التأهيلي و الكفاءة و الاستحقاق الشخصي"<sup>(46)</sup>، يتمخض عنها اعتماد "نمط من التقييم يرمي إلى إرساء منهج يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات و القدرات الذاتية للموظف في إطار الموضوعية و الصرامة"<sup>(46)</sup>.

و قد أولى الخطاب الرسمي مكانة هامة للتكوين باعتباره "أداة مفضلة لتثمين الموارد البشرية" مما يقتضي "إعطاءه دفعا جديدا في جميع الإدارات بصفته عملا استراتيجيا لتنمية الطاقات البشرية تنمية نوعية و لتحقيق جودة أفضل لتسيير المرفق العام"<sup>(46)</sup>.

هذا التوجه الجديد أملتة عدة اعتبارات أهمها تدني نوعية الخدمة العمومية بسبب ضعف التأطير الإداري و ضيق مجال الاستقطاب النوعي و التحفيز الشخصي، إضافة إلى نقشي الكثير من المظاهر السلبية: الجمود، الرداءة، المحسوبية... و غيرها مما أضحي يشكل سمات خاصة بالإدارة العمومية.

و عليه تشكلت فناعة في شتى مستويات اتخاذ القرارات تقضي بضرورة الاعتناء بالعنصر البشري من حيث التكوين المعرفي و التطوير المهني و توفير إمكانيات الاستقطاب الفعال، و ذلك في إطار التوجه العام المتمثل في تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية كأجوع سبيل لترقية الأداء المهني و حيازة القدرات الخلاقة، و هو ما أكدته عدة تقارير لهيئات و منظمات دولية و وطنية متخصصة<sup>(47)</sup>.

كان من المفترض، نظرا لما أسلفنا، أن يولي القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية خاصة لأنظمة التقييم و التأجير باعتبارها حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية، غير أن مضمون القانون لم يكن في المستوى المرغوب، إذ اقتصر المواد 114 إلى 126 التي تضمنها الباب الخامس المتعلق بالتصنيف و الراتب، على وصف عام للتصنيف المعتمد و للمحددات الاستدلالية للراتب، تاركا تفصيل ذلك للقوانين الأساسية الخاصة، من دون استحداث أي تدابير جديدة تسيير في الاتجاه الإصلاحية المعلن عنه.

<sup>45</sup> كلمة الأمين العام للحكومة أمام المجلس الشعبي الوطني أثناء مناقشة الأمر 06-03، الجريدة الرسمية للمداولات/ السنة الخامسة رقم 204 بتاريخ 06-11-2006، ص 11.

<sup>46</sup> نفس المرجع

<sup>47</sup> المكتب الدولي للعمل، التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 91، 2003، جنيف. و ONUDI, *La Compétitivité par l'Apprentissage et l'Innovation*, Rapport 2002/2003

## 2-2- التصنيف الوظيفي وفق الشبكة الاستدلالية الجديدة

اشتملت الشبكة الاستدلالية للمرتبات على 17 صنفا *Catégories*، بدل 20 في النظام القديم، و سبعة أقسام فرعية (خارج الصنف)، و رفع عدد الدرجات *Les Echelons* إلى 12 بدل 10، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2-17): الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الدرجة	المرتبة	الرقم الاستدلالي للدرجات										الرقم الاستدلالي الأدنى	القسم		
		الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة			الحادية عشرة	الثانية عشرة
1	1	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	200	أ
2	2	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	219	أ
3	3	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	240	أ
4	4	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	263	أ
5	5	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	288	أ
6	6	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	315	أ
7	7	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	348	ب
8	8	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	379	ب
9	9	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	418	ب
10	10	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	453	ب
11	11	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	498	ب
12	12	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	537	ب
13	13	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	578	ب
14	14	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	621	ب
15	15	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	666	ب
16	16	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	713	ب
17	17	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	762	ب
	1	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558	930	ج
	2	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594	990	ج
	3	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	1055	ج
	4	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	1125	ج
	5	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	1200	ج
	6	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	1280	ج
	7	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	1480	ج

تصنف الرتب في مختلف الأصناف و الأقسام الفرعية خارج الصنف اعتمادا على معيار مستويات التأهيل المطلوبة و طريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول (2-18): شبكة مستويات التأهيل

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DBS).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.



المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
أ	فارج الصنف	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
		* صنف مخصص لرتب الترقية.
		* دكتوراه في الطب العام.
		* صنف مخصص لرتب الترقية.
		* ماجستير (للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
		* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
		* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
		* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
		* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
		* التأهيل الجامعي.
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.		

- و في هذا السياق تستوقفنا عدة ملاحظات نوجز أهمها فيما يلي:
- اعتماد السنوات الدراسية و الشهادات النظامية (المستويات التأهيلية) كمعيار وحيد للتصنيف لا يتلاءم مع الديناميكية المهنية الجديدة المتمخضة عن تطورات عالم الشغل، و مع ذلك يلاحظ تجاوز هذا المعيار فيما يتعلق بشهادة الماجستير حيث صنفت رتبها مبدئيا في الصنف 14 باستثناء رتب التعليم العالي و البحث العلمي التي صنفت في القسم الفرعي 1.
  - تخصيص صنفين (15 و 17) و قسمين فرعيين (4 و 7) لرتب الترقية، الأمر الذي سيترتب عنه - كما كان الشأن في التنظيم السابق - امتيازاً للتوظيف الداخلي (الأقدمية المهنية) على حساب الخارجي (التأهيل)، و يؤدي بذلك إلى حدوث انعدام توازن في توزيع المؤهلات و سوء استغلال للطاقات البشرية.
  - اتساع الفارق بين الأجور الدنيا و العليا بنسبة 7.5% بدل 3.3% في الشبكة القديمة، مما يشكل تثميناً للترقية و تقديراً للمكانات *Les statuts* و المستويات التأهيلية العليا.
  - توحيد قيمة النقطة الاستدلالية (45 د.ج) خلافاً لما كان عليه الحال في النظام السابق حيث تعددت القيم الاستدلالية بين مختلف الأسلاك الوظيفية، غير أن هذه الزيادة في قيمة النقطة الاستدلالية فقدت مفعولها نتيجة إلغاء التعويضات الحساسة: تعويض التبعة و تعويض التبعة الخاصة و التعويض الخاص الإجمالي و تعويض الخدمة العمومية المحلية و تعويض البحوث الجمركية و التعويض التكميلي عن الدخل و تعويض أداء الخدمة الخاص بمستخدمي المفتشية العامة للمالية.

- تثير الشبكة الاستدلالية الجديدة مشكلة التوفيق بين التأهيل و مستويات التكوين الأساسي من جهة و بين الأقدمية و مكتسبات الخبرة المهنية من جهة ثانية، و قد نجم عن اختلال التوازن فيما بينها اضطرابات عميقة في ظل النظام القانوني السابق، و الملاحظ، عقب صدور بعض القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عن قانون الوظيفة العمومية الجديد، أن هذه المشكلة ما تزال مستعصية عن الحل.
- إن التكوين، رغم أهميته الإستراتيجية، و كذا الأقدمية لا يشكلان أداة ضامنة لحيازة الكفاءة بالضرورة، سيما في ظل تدني نوعية المنتج التعليمي و التكويني في بلادنا، و تقصير المنظمات المهنية في توفير فرص التعلم و اكتساب الخبرة المهنية، إضافة إلى غياب آليات تثمين مكتسبات الخبرة كما هو الشأن في الدول الغربية<sup>(48)</sup>، كل ذلك يخل بمبدأ التصنيف على أساس الكفاءات كما أريد لطريقة التصنيف الجديدة حسب التصريحات و الخطابات الرسمية.
- باستثناء علاوة المردودية، و التي تفنقر بدورها إلى معايير موضوعية و ناجعة، فإن كل مكونات الراتب مرتبطة بالمنصب، و تكتسي بذلك طابعا سلبيا من حيث تحفيز الموظفين و تحقيق العدالة الإجارية، علاوة على أنها لا تتماشى و مقتضيات التحديث الإداري المبني على تطوير الكفاءات و حفز روح الإبداع و المبادرة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.
- يعتبر من السابق لأوانه حاليا (قبل اكتمال صدور القوانين الأساسية الخاصة) البت في نجاعة و مصداقية التصنيف الجديد، و من ثم يتوجب علينا التريث بشأن التقييم النهائي لهذه المبادرة، على أمل أن تتدارك القوانين الخاصة بعض النقائص التي سبقت الإشارة إليها أو تلك التي سيفرزها التطبيق الفعلي للنظام الجديد.

## خاتمة الفصل الأول

تتشترك المناهج التقليدية لتحليل العمل في كونها تحصر الجهد التحليلي في الإجابة عن التساؤل الجوهرى: من يفعل ماذا؟ دون محاولة تجاوز هذه الرؤية للبحث عن القدرات و الكفاءات اللازمة لحسن أداء العمل، كما أنها تعتمد جميعها طرعا تجزيئيا و ذلك من خلال دراسة كل منصب بمعزل عن المناصب الأخرى، و هو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تكوين صورة مشوهة و مختزلة عن تنظيم العمل.

يضاف إلى ذلك أن هذه المناهج لم تعد تستجيب لمتطلبات التحديث الهيكلي و التطوير التنظيمي الذين يشكلان حاليا دعائمي التكيف و الاستجابة لمتطلبات المحيط المتسم بالتقلب و الغموض، الأمر الذي يستدعي البحث عن مناهج تحليلية تتميز بالتطور و تضمن للمنظمة درجة عالية من المرونة و القابلية للتكيف مع المستجدات.

أما بخصوص مناهج التقييم و التصنيف فقد تبين لنا أن المناهج التقليدية تعتمد جميعها على مبدأي التأهيل *La qualification* و المهام الموصوفة *Les tâches prescrites*، أي تحديد أجور المستخدمين على أساس ما يحوز هؤلاء من شهادات و ما يحدد لهم من مهام في إطار المنصب، و بذلك تشكل مواصفات المنصب المرتكز الأساسي للتقييم مما يؤدي إلى إغفال الكفاءات التي يحوزها العامل و المهام الفعلية التي يؤديها.

<sup>48</sup> الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام و الأستاذ 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.

## الفصل الثاني

### المناهج الجديدة

### لتحليل العمل و توصيف الوظائف

## الفصل الثاني

### 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 تدرج في سياق التحولات الإدارية و التنظيمية الراهنة.

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

لذلك سنحاول 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:

#### 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>(49)</sup>، ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمتا طويلا، و بروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي *Ludwig Von Bartalanffy* للنظرية العامة

للنظم، و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية: روابط المنصب، تفاعلاته و علاقاته المتشعبة بباقي المناصب و العوامل البيئية، الكفاءات اللازمة لحسن إنجاز المهام، قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد...

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

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

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 طبيعياً أو بيولوجياً - أو نوعية المكونات و العلاقات المتبادلة بينها"<sup>(50)</sup>.

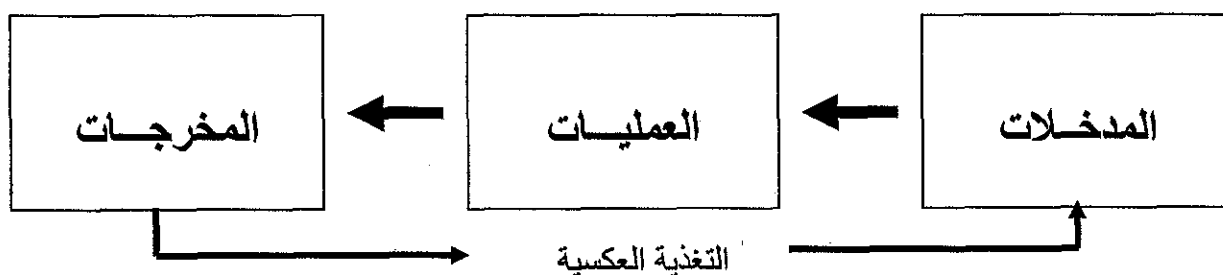
تفترض النظرية العامة للنظم أن الطبيعة تتكون من نسيج ضخم من النظم المترابطة و غير المترابطة، و يقصد بالنظام هنا مجموعة من الأجزاء و العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة، بحيث يؤدي حدوث أي خلل أو تعديل في نظام فرعي إلى اختلالات على نظم فرعية أخرى.

و يعرف بيرتالانفي النظام بقوله: "هو مجموعة متشابهة من العناصر الدائمة التفاعل، و للنظم مبادئ عامة حاكمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينها"<sup>(51)</sup>.

و يعرفه W.M. Taggart بقوله: "النظام هو مجموعة من النظم الفرعية و علاقاتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(52)</sup>.

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

شكل (1-2): العناصر الأساسية للنظام



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؛

<sup>50</sup> د. يحيى مصطفى حلمي، تحليل و تصميم النظم، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)، ص 13.

<sup>51</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>52</sup> Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.

- ❖ 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 النظامي (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>(53)</sup>.

و في تعريف *Albino Amato* نقرأ أن "الطريقة النظامية (*La systématique (ou systémie)*) تدرس المجموعات بالنظر إلى بنيتها و ديناميكيتها، و هي بذلك جد ملائمة لتحليل المنظمات،... و تتيح الطريقة النظامية 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>(54)</sup>.

و بدوره يرى *Peter Senge* أن التفكير النظامي يسمح بالحصول على رؤية واسعة للموضوع عبر اتخاذ مسافة كافية عن الوضعيات المدروسة، مما يتيح فهم كيف يمكن لأحداث متفرقة في الزمان و المكان أن ترتبط ارتباطا وثيقا عبر سلسلة من الحلقات التفاعلية<sup>(55)</sup>.

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

- ❖ الاهتمام بالنظرة الكلية للأحداث و المواقف.
- ❖ القدرة على تحليل السلوك و الوظيفة و الحدث و الموقف و البناء العام للنظام.
- ❖ الربط بين النظرية و التطبيق.
- ❖ الاهتمام بنقطة البدء الواقعية للنظام كإطلاق لعمل و دراسة الواقع دراسة دقيقة.
- ❖ إقامة العلاقات المتبادلة بين عناصره.
- ❖ التفاعل المستمر بين عناصره.
- ❖ المرونة التي تتيح التطوير و التعديل و المراجعة أثناء التطبيق.
- ❖ وضوح أهداف النظام و تحديدها تحديدا سلوكيا.
- ❖ تحديد حاجات و متطلبات النظام البشري و المادي.
- ❖ تعزيز القدرات الإنسانية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- ❖ تعزيز القيم الإنسانية و وضعها في منزلة عالية.
- ❖ سيره في خطوات منظمة و متتابعة.

## 1-2- المقاربة النظامية و التحليل الوظيفي

احتلت المقاربة النظامية مكانة هامة و دورا مهيمنا 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.

<sup>53</sup> Donnadiou, G. & Karsky, M. *La systématique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002..

<sup>54</sup> Amato A., *Vers un management systématique des organisations*, Les Cahiers de l'Actif - N°308/309, p. 47 - 65

<sup>55</sup> Senge P., *La 5ème discipline*, Paris, First 1991.

- و لبيان ذلك نورد عددا من هذه المناهج المبنية على منطق النظم، و ذلك على سبيل المثال لا الحصر:
- ❖ 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؛
  - ❖ الإدارة الشاملة للجودة *Total Quality Management – TQM* ، لنا عودة أيضا إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛
  - ❖ فرق العمل *Groupes de travail / Teams Work* تكمن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء أفرادها مجتمعين يفوق حاصل مجموع مردوداتهم منفردين، و هو ما يسمى بأثر التفاعل *L'effet synergie*.

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

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

الطريقة التحليلية <i>Méthode analytique</i>	الطريقة النظمية <i>Méthode systémique</i>
تعزل: تركز على العناصر	تربط: تركز على التفاعل بين العناصر
تعتني بطبيعة التفاعلات	تعتني بأثر التفاعلات
تهتم بدقة التفاصيل	تهتم بالادراك الكلي
تعديل متغير واحد كل مرة	تعديل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت
مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة للارتداد	تدمج الزمن و عدم القابلية للارتداد
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 ( مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)	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
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 النظمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه قريبا، في اعتناء هذه الأخير بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب / الوظائف) و دراستها انطلاقا من النظرة

الشاملة و الإدراك الكلي للمنظمة و علاقاتها البيئية، و مراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و كذا المستقبلية للمنصب.

و أخيرا تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفية متعددة (السوسولوجيا، السيكلولوجيا، 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<sup>(56)</sup>، 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)"<sup>(57)</sup>.

ترتكز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة المحرك الأساسي لأنشطتها و المحدد الرئيسي لأدائها، نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، و من ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة و يشيد عملياتها و يحدد اتجاهات و مسارات أدائها<sup>(58)</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* } أكدت على أهمية تحسين و رفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق إنتاجيات و أرباح أعلى؛ و أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية و مشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء و من ثم على أداء المنظمة ككل.

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

◀ دراسات الإشراف و القيادة: برز الاهتمام بتحسين أنماط الإشراف في أبحاث هاورن، و قد تلقف هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون

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

<sup>57</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.

<sup>58</sup> أ.د. أحمد صفّر عاشور، *إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.



مروسيهم نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم النفسية، و من أبرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الانسانية في الاشراف: القيادة في الادارة" ( Human Relations in Supervision: Leadership in Management., Parker W.E. & Kleemeir R.W., 1951) ؛ إضافة إلى ما ذكرنا سابقا (في الفصل الثاني من القسم الأول) من نظريات تتعلق بأنماط القيادة في المنظمات.

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

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

و تتجلى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في اعتناق هذه الأخيرة من هيمنة التصور التaylorي 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 في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

و قد أشرنا سابقا إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و 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>(59)</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.

Prof. J. Malchaire, *Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS*, publication de la Direction générale<sup>59</sup> 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))

و عليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:  
 - 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 بعضهم ببعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة<sup>(60)</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 الأبعاد 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 للتحليل الوظيفي

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

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

### 1- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات G P E C

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

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

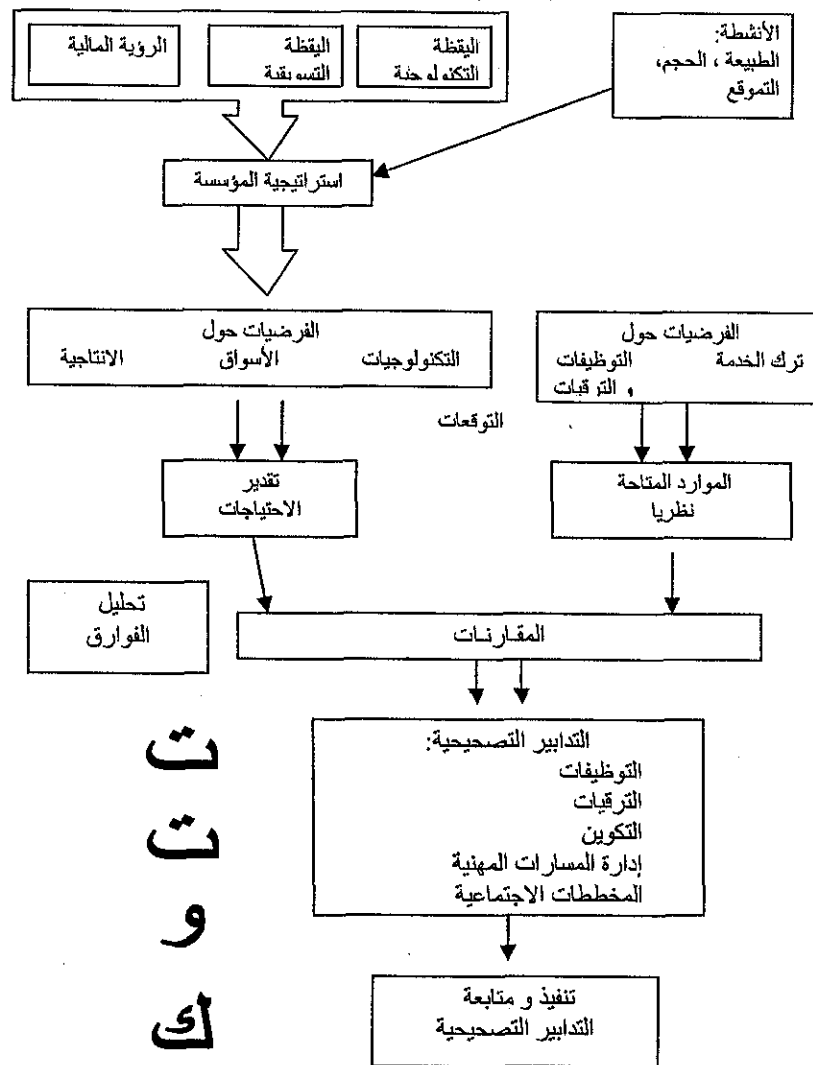
يهدف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين و أنشطة المؤسسة و توجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها، تطويرها و/أو حيازتها على المدى القصير و المتوسط<sup>(61)</sup>.

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>(62)</sup>.

- و تتضمن الطريقة العملية لـ 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 إمكانات تطورها مستقبليا؛
  - تحليل الفوارق و تحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية و البرامج العملية)؛
  - إعداد و تنفيذ الخطط العملية<sup>(63)</sup>.

و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

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



ت  
و  
ك

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, CAPital <sup>61</sup>  
RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004  
([http://www.ccip93.fr/upload/lettrrh/032004\\_gestion%20previsionnelle.pdf](http://www.ccip93.fr/upload/lettrrh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf))

Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, p. 64 <sup>62</sup>  
Op. Cit. <sup>63</sup>

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 المندرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها، كما يوضحه النموذج التالي:

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

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

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي<sup>(64)</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 تميمتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيّر في التكنولوجيات المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوقّرة 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 استراتيجيات 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 الأجر بالإعتماد على تطور المهن و الكفاءات اللازمة لها.

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

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، و بحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، و عليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطلق 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 تتجزأ بفضلها<sup>(65)</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>64</sup> نقلا عن : CNPF, Op. Cit. , Tome 4 , P. 6 – 7 .

<sup>65</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 نفس من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيداً" (66).

و على هذا الأساس أكد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوماً عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عدداً كبيراً من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات" (67).

### 3- رسملة المعارف و الكفاءات

تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف و تطوير الكفاءات، و يقصد بالرسملة استخلاص المعارف و الخبرات الإستراتيجية انطلاقاً 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 تثمينها، كلها مواضيع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، و نجمها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة" (68).

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 (69).

و التعريف الأكثر انتشاراً هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم" (70).

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

- كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ ؟
- كيف ننقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية ؟
- كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد و انقضاء الحالات التي تشكل مصدراً لها ؟
- كيف نعرف كل ما نعرفه ؟
- كيف نرسم خرائط لمعارف و خبرات المؤسسة ؟

De Witte S., *La notion de compétence. Problèmes d'approche*, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, 66 construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52. 67

Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIA COMETT Tutoriels, INSTN , Paris 15 68 - 16 Décembre 1994 .

Op. Cit . 69

DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold 70 Mayer, 1994, 137 p.

- كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، و نشر أي شيء 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>(71)</sup>.

و في معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميّز الباحثان *Barthelme – Trapp F. & Vincent* بين ثلاث مجموعات من المناهج<sup>(72)</sup>:

أ. مناهج الرسملة : و تضم مجموع الطرق التي تتدرج ضمن ما يسمى بهندسة 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>(73)</sup>.

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

و يتجلى الاهتمام المتزايد حالياً برسملة المعارف و الكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية<sup>(74)</sup>، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (*ISO 9000*)، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للإلتزامات القانونية، أياً كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما و أن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير و برمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات و الوثائق الموجودة *GEIDE*
- أنظمة تسيير قواعد البيانات *SGBD... 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 إسترجاعها عند الحاجة، و من ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، و ما سنبينه لاحقاً يوضح هذا الدور و يبرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

<sup>71</sup> Rose Dieng-Kuntz, *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, INRIA 2002.

<sup>72</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>73</sup> Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Éditeur technique de documentation, Paris 1997.

<sup>74</sup> Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.

## المبحث الثاني

### التحليل الأرخونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل

تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم و نشأة و تطور علم الموائمة البشرية (الأرخونوميا)، و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المبتكرة في هذا المجال، مع ضرورة الإشارة إلى أن الاهتمام بالعلاقة إنسان - آلة و بالمتطلبات السيكوسوسيولوجية للعمل قد تزايد بشكل كبير خلال العقود الأخيرة بسبب الانتشار المذهل لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال من جهة و بسبب المكانة المخولة حالياً 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.

### المطلب الأول

#### مناهج التحليل الأرخونومي للعمل

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

#### 1- المناهج المرتكزة على دور الآلات

هذا النوع من المناهج يتعلق بالتجهيزات أو بوضعيات العمل حيث تحتل الآلات و الأدوات دوراً أساسياً:

#### 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 فيزيائية.

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 تخل 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 آلياً.



تبحث هذه الطريقة في أسباب حدوث أعطال في التجهيزات و انعكاساتها على سير النظام، و عليه فهي لا تتاسب 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.

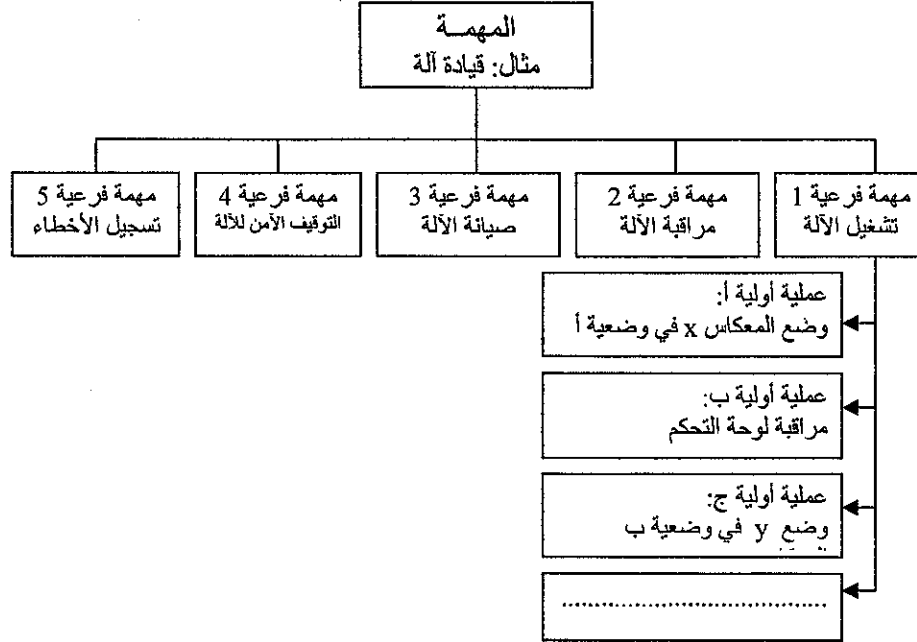
### 2- المناهج المرتكزة على دور العمال

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 (2-4): 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 إيشيكوا 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 *LEO* و *CERGO*.

### (أ) مقياس *CERGO*

نسبة إلى مركز ترقية الأرغونوميا *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 المسؤولية، تقيم 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، لتتناسب 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 أوفافو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

### **Ovako Working Posture Analysis System (OWAS)**

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

- تحدد وضعيات أجزاء الجسم المختلفة أثناء أداء مهمة معينة، و تقييم 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 المئوية من الوقت الكلي للعمل، نخلص 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 العمال ذوي الخبرة و الخبراء، 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 بعضها فيما يلي على سبيل الإشارة لا التفصيل:
- طريقة مواصفات المناصب لشركة رينو *Renault*
  - طريقة مخبر اقتصاد و سوسولوجيا 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 كالاتعانة مثلا بطريقة "ماذا لو" أو غيرها.

و يراعى في استخدام جدول 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 تكيف 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 بالحرارة 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 *Vitgeverig Vierchebosch* في *Zeist*.

تتشكل 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 سؤالا حول المهام القصيرة الأجل و التركيز و ضغط الوقت و الشحن الانفعالية و غيرها؛
- جدول مراقبة الظروف المادية للعمل تتضمن 16 سؤالا حول الإنارة الكافية، الوضعيات غير المريحة و غيرها؛
- جدول مراقبة علاقات العمل يتضمن 10 أسئلة تتعلق خصوصا بالدعم المحصل عليه من المديرية، التشاور في العمل، التمييز و غيرها؛
- جدول مراقبة ظروف العمل يتضمن 13 سؤالا حول إمكانيات استقرار المسار المهني، أوقات العمل و الراحة...

هذه الجداول جميعها قابلة للتعديل أو التكيف 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 جدولا للمراقبة يسمح باكتشاف و تحديد هذه المخاطر بسرعة.

يتضمن هذا الجدول 17 عاملا مولدا للخطر يمس 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 & Armstrong* من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، و يتضمن 20 سؤالا 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 وجدا 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 القصور و الأخطاء البشرية التي يجري فحصها بدقة إلى غاية الوصول إلى أنماط قصور قاعدية تشكل أسبابا 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 انطلاقاً 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 أخيراً 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>(75)</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 يحد كثيراً من الانسجام و التفاعل في مكونات نظام إدارة المخاطر.

(ب) تتميز هذه الإستراتيجية أيضا بطابعها الإشرافي، فتحليل المخاطر و الوقاية منها تتطلق 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 مهيكلة 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.

و قد تم تطوير أداة خصوصية لأداء هذه العملية أطلق عليها اسم طريقة الاستكشاف بالمشاركة لمخاطر و ضعية 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 ملاحظات عن كثب و مقابلات 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 الأرغونومية خلافا لما جرى عليه الكثير من المؤلفين الذين يدمجون هذين النوعين من المناهج، الغرض من ذلك هو إبراز الخاصية الأساسية التي تميزها عن المناهج الأرغونومية، على اعتبار أن هذه الأخير 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 الأرغونومية، و قد فضلنا تسميتها بمناهج التحليل السيكوسوسولوجي للعمل.

### 1- طريقة تحليل الأعباء النفسية – الاجتماعية Methode WEBA

ساهمت ثلاثة معاهد هولندية (NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug) في وضع طريقة متخصصة في تحليل الأعباء النفسية – الاجتماعية أطلق عليها اسم (WEBA) *Welzijn Bij de Arbeid* في إطار قانون رفاهية و أنسنة العمل المعروف باسم قانون ARBO.

تركز هذه الطريقة 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 جرد 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 حيازة 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 أدائها في وقت محدد (خلال دورة).
- \* الانتباه: الجهد الضروري للبقاء يقظاً أو منتبهاً باستمرار خلال العمل، و تجري ملاحظة إمكانية صرف العامل بصره عن موقع عمله أو التجديت مع الغير أثناء تأدية مهامه، و إمكانية التعرض لحادث بسبب 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 عرضاً موجزاً لأهم الاستبيانات المستعملة في تحليل الضغط النفسي و المشاكل النفسية - الاجتماعية:

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

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، المجهودات المادية و العقلية، علاقة العمل و الحياة الخاصة، تبيين 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* كالآم الصدر و خفقان القلب و نقصان الشهية و ضيق التنفس و آلام الظهر و التعب و آلام الرأس و الدوار و الخمول 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>(76)</sup>.

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

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. 06-07 juin 2009, P. 89-100.

جدول (2-20): تقييم القلق في العمل  
استبيان محتوى العمل (كارزك) (77)

هذه الأسئلة تتعلق بعملك و بعلاقاتك ضمن محيطك المهني (أجب بالتأشير على خانة واحدة لكل سؤال)

	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 بالثباتية
<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
<input type="checkbox"/> 14	<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"/> 15	<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"/> 16	<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"/> 17	<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"/> 18	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	18- غالبا ما أتعطل بسبب انتظار الآخرين
<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 الحديثة.

\* 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 المقدرات الشخصية.

### المبحث الثالث مناهج التحليل التنظيمي

فرضت التحولات العميقة التي شهدتها محيط الأعمال خلال الربع الأخير من القرن الماضي و التي أسلفنا الحديث عنها بإسهاب في القسم الأول من هذه الدراسة، فرضت على المنظمات، ضمانا 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 القسم الأول إلى هذه المستجدات بشيء من التفصيل ينأى 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 للبناء 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 منطلق المناصب الفردية المحددة المهام كما صاغ نظرياتها تايلور و فايول في بداية القرن العشرين، إلى منطلق 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 حققه للمنظمات من نتائج جوهرية بانت 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>(78)</sup>.

و في التعريف الشامل الذي أورده الأستاذ بوفلجة غياث: "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>(79)</sup>.

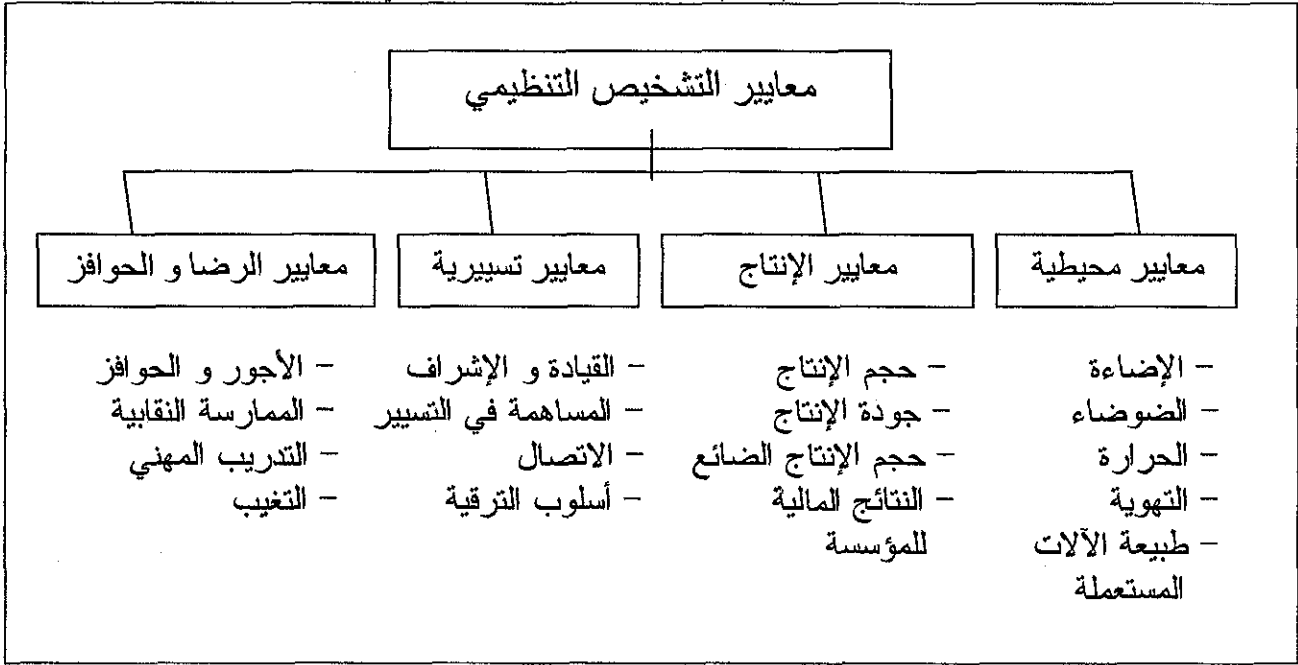
و قد اقترح بوفلجة أربعة معايير أساسية للتشخيص وفق المخطط التالي:

Sarah Methven & An Dewaele, *Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire*, 78

[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>79</sup> بوفلجة غياث، *فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)*، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2003، ص 37.

## شكل (2-5): معايير التشخيص التنظيمي



المصدر: بوفلجة غياث: *فعالية التنظيمات*، ص 38-46 (بتصرف)<sup>(80)</sup>.

تحل مسألة المقدرات 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 ملائمة 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 المواجهة 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* ...

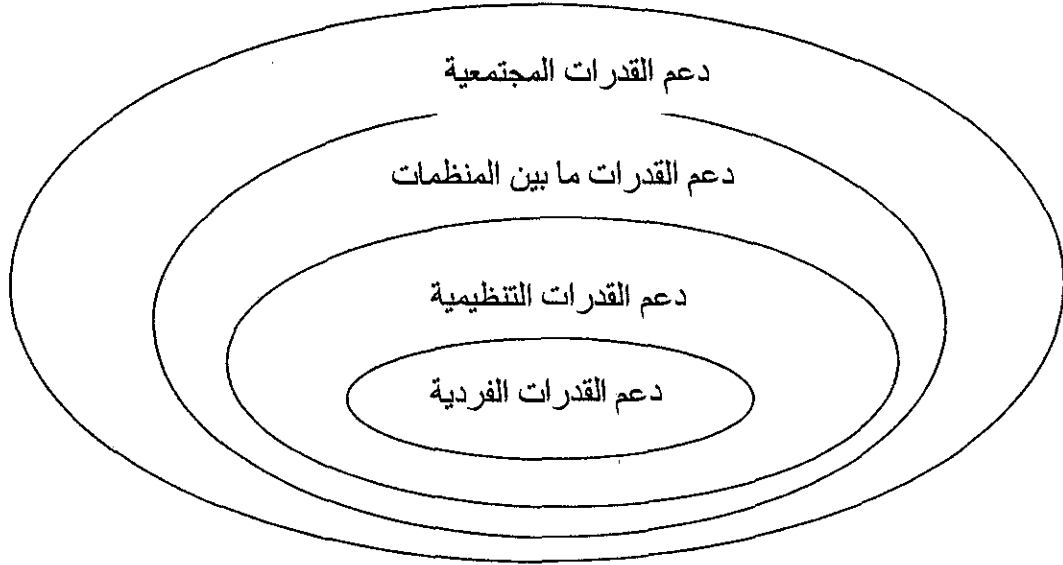
\* المستوى التنظيمي: تطوير قدرة المنظمة على تحديد و بلوغ أهدافها بواسطة اعتماد سياسات تتعلق بالموارد البشرية، أو التكنولوجيات أو إعادة الهيكلة... بما يتلاءم و المقتضيات الداخلية و الخارجية...

\* 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 يبين المستويات الأربعة لدعم القدرات التنظيمية:

<sup>80</sup> اقتبسنا هذه المعايير من كتاب أ.د. بوفلجة غياث على سبيل الاستئناس لا غير رغم تحفظنا على هذا الترتيب غير المنضبط كلية.



شكل (2-6): 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 (2-7): مصفوفة 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>(81)</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>(82)</sup>.

### 1-1- العمليات الإدارية

يهدف التحليل الإداري *L'Analyse Managériale* إلى الوقوف على مواطن القوة و التميز و مظاهر القصور و الضعف في مختلف العمليات الإدارية بدءاً بعملية التخطيط و تحديد الأهداف الإستراتيجية و العملية، مروراً بعملية التنظيم و توجيه وصولاً إلى عملية الرقابة.

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

◀ أما تحليل التنظيم فيمس خصوصاً 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 أخيراً 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 مدخلاً تقليدياً للتحليل التنظيمي، و قد ظل هذا التشخيص تجزئياً لوقت طويل، أي تشخيص كل وظيفة على حدة (التشخيص المالي، التشخيص التقني، التشخيص التجاري، التشخيص

<sup>81</sup> د. نبيل محمد مرسي و د. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 65.

<sup>82</sup> لقد كان هنري فايول سباقاً 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، التسويق، إصدار الأوامر و المراقبة).

الاجتماعي...)، غير أن التطورات التي أسلفنا الحديث عنها فرضت مقاربة جديدة لتشخيص الوظائف ذات طابع اندماجي و تكاملي، أي تشخيص وظائف المؤسسة في علاقاتها بعضها 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.

و تدرج 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 المقصودة 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 (2-21): مراحل التحليل التنظيمي

1	<u>مرحلة التحضير</u>	- تحديد هدف أو غاية التشخيص - تحديد خصوصيات المنظمة - تجنيد الدعم و المشاركة في المنظمة
2	<u>مرحلة الاختيارات</u>	- اختيار المشخص (داخلي - خارجي) - توضيح الأدوار و تحديد المسؤوليات - الاتفاق بخصوص المناهج و الأدوات - تحديد نطاق التشخيص - تحديد الوقت المناسب
3	<u>مرحلة جمع المعلومات</u>	- إجراء الاتصالات أو المقابلات - استخدام الأدوات (الاستبيانات...) - مراجعة أفراد المنظمة - الاطلاع على الوثائق اللازمة - تطويع الأدوات للاحتياجات الخصوصية - الحرص على الدقة و نوعية البيانات
4	<u>مرحلة التحليل</u>	- ترتيب البيانات و تنظيمها - استخدام الأدوات و الوسائل التقنية - استخلاص النتائج الأولية - مناقشة النتائج الأولية
5	<u>مرحلة الاستنتاجات و اتخاذ القرارات</u>	- تحديد عناصر القوة و الضعف - تحديد أولويات التغيير التنظيمي - 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>(83)</sup>.

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

جدول (2-22): 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 نتيج الاستفادة من التجارب (الإيجابية و السلبية) السابقة.
نموذج الدوائر الثلاث (يستعمل لتحديد الاحتياجات المرتبطة بالسير التنظيمي الفعلي)	ضروري لأي مجهود تغييري، 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: - تحديد الفاعلين - اتخاذ تدابير الفاعلين في نطاق بعدين اثنين: • قدرة الفاعل على التأثير على المنظمة • قدرة المنظمة على التأثير على الفاعل يمكن استخدامه لتحديد الفاعلين الواجب إقحامهم خلال فترة التغيير
التساؤل لماذا؟ لماذا؟ عن طريق تكرار السؤال لماذا يمكن الوصول إلى تعليلات عميقة لسير المنظمة	يمكن استعماله لاكتشاف الأسباب العميقة للمشاكل المستعصية، و كذلك للكشف عن القيم و القناعات المؤسسة لثقافة المنظمة.

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 التكاملي، أي أنها تعتني 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 لهندرة، و أخير (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>(84)</sup>.

و تشكل 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 للزبائن.

و يقصد بالجودة الشاملة طريقة إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل بفضل تحسين محددات النجاح 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 تحاليل 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 مسئولية التنشيط لنوي المؤهلات، و تحديد أهداف واضحة للفريق خلال مختلف المراحل و الأطوار، و الحفاظ على عدد محدود من الأعضاء.
- (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

- تتظم 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 التحاليل، و يمكنهم استدعاء أشخاص آخرين للإدلاء بأرائهم 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.

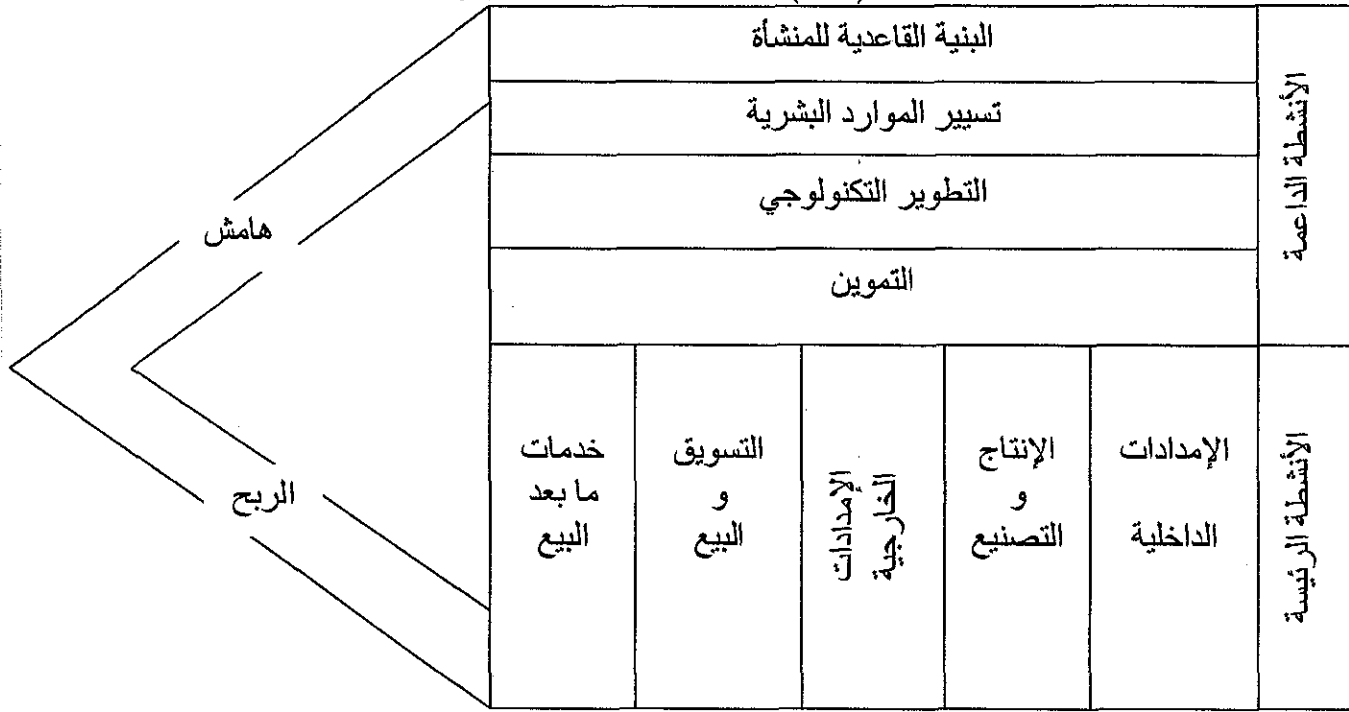
يشكل هذا التحليل خطوة أساسية مسبقة لتحديد التوجهات الإستراتيجية الواجب اعتمادها حتى يتسنى للمؤسسة دخول معترك اللعبة التنافسية عن إدراك لمواقع القوة لديها أي مزاياها التنافسية.

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 متميزة 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 الرئيسية: 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 الرئيسية و تضم البنية القاعدية للمنشأة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي و التموين أو المشتريات.

شكل (2-8): 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 الإجراءات الأكثر ملائمة لكل مرحلة، مما يؤدي إلى إعادة نظر مستمرة في المسار الإنتاجي و في الهيكل التنظيمية.

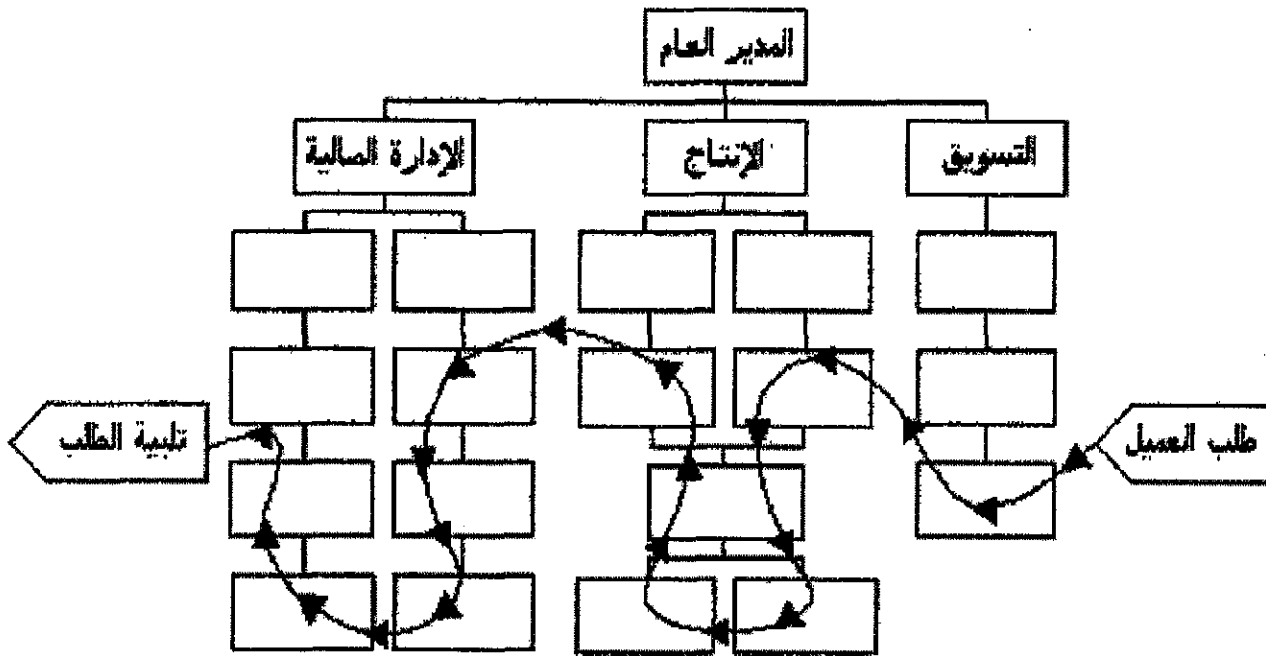
### 3- الهندسة الإدارية أو الهندرة

ظهرت الهندسة الإدارية أو الهندسة التنظيمية في مطلع التسعينيات على يدي *M. Hammer & J. Champy* لتطرح نفسها كبديل شامل و متعدد الأبعاد لمواجهة التحديات المترامية، و قد عرف مبتكرا الهندسة الإدارية هذه الطريقة بقولهما: "هي إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم شاملة للمسارات العملية بغية تحقيق تحسينات جذرية في الأداءات الحرجة المتمثلة في التكاليف، الجودة، الخدمة و السرعة"<sup>(85)</sup>.

أهم ما يميز 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 اعترضى لتدفق النشاطات ينطلق من المنتهى (*Aval*) إلى المبتدأ (*Amont*) كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (2-9): تمثيل أحد المسارات



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

و يميّز *R.L. Manganeli & M.M. Klein* بين ثلاثة أنواع من الأنشطة في كل مسار<sup>(86)</sup>:

- (1) الأنشطة العالية القيمة: هي تلك التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة من منظور العميل بما يجعله مستعداً لدفع المقابل في سبيلها؛
- (2) الأنشطة الروتينية: هي تلك التي تتم بشكل تلقائي و مألوف يومياً 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.

### 3-1- أهداف الهندسة الإدارية

يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية التي تصبو إليها الهندسة الإدارية في النقاط التالية:

(أ) التخلص من القواعد و القوانين العتيقة التي تحكم و توّطر العمليات الإدارية و التي أضحت تشكل عامل كبح للأنشطة و سبباً 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 تطويرات خارقة.

Manganeli R.L. & Klein M.M., *The Reengineering Handbook : A step-by-step Guide to Business Transformation*, <sup>86</sup> Amacon, 1994.



(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 (02-23): 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 لل قمة	الهيكل التنظيمي	العمالة و المهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	لتركيز
تراكمية /تدرجية	تراكمية / تدرجية	تراكمية /تدرجية	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 المشكّلة 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:

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

ثانيا: 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.

ثالثا: 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 أيضا 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 التالف 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.

خامساً: تحديد أولويات الهندسة الإدارية: تحدد أولويات العملية الهندسية على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها: ثقافة المنظمة و رسالتها، تصورات الإدارة العليا، الإمكانيات المتاحة و أخيراً 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:

أولاً: 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.

ثانياً: 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 للمراكز 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.

ثالثاً: تحديد الأنشطة العالية القيمة: يتم تمييز الأنشطة العالية القيمة عن غيرها من الأنشطة من أجل حشد مجهودات كبرى لدعمها و تعزيز أدائها.

رابعاً: 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 (تقييم الأداء التنافسي Benchmarking)، و التعرف بالتالي على أسباب الاختلالات و محددات الأداء و فرص التحسين المتاحة.

#### د) مرحلة الحلول

ينبغي التمييز - في هذا المستوى من التحليل - بين الحلول التقنية و الحلول الاجتماعية:

- أولاً: 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 كاقتراح برنامج تدريب، إحداث تغييرات للمواقع بواسطة الإحلال أو إعادة التوزيع.

- الشروع في تشغيل النظام الجديد في ظل تكثيف جهود المتابعة و تجديد 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>(87)</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، مكنته 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>(88)</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:

◀ 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.

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

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.

و في هذا الصدد أورد *Eden* التعريف التالي: "الخريطة المعرفية هي أداة تفاوض تسهل عمليات التفكير و اتخاذ القرارات"<sup>(89)</sup>.

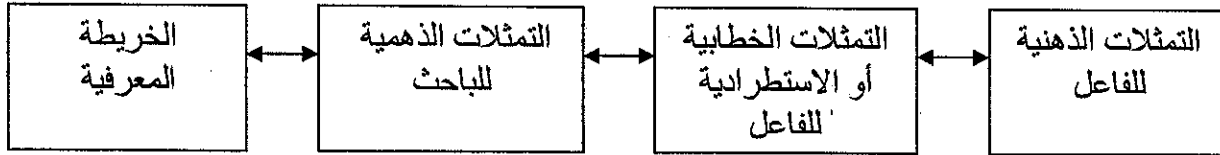
◀ الاتجاه الثاني يقوده كل من *Bougon* و *Weick* و آخرون ممن يعتبرون الخريطة المعرفية وسيلة لتمثيل نموذج عام للحصول على المعرفة، بمعنى أن الخريطة التي يتولى الباحثون إعدادها تمثل الهيكل الابدستمولوجي الذي يمكن الفرد من تنظيم خبراته؛ و عليه فإن الخريطة المعرفية وفق هذه المقاربة هي الوسيلة التي تسمح للمشاركين باستخلاص المعرفة المتمثلة في شكل نموذج خصوصي انطلاقاً من معاشتهم الشخصية في المنظمة<sup>(90)</sup>.

و يعتمد التحليل المعرفي على عدة طرق أهمها: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، شبكة الجرد، البحث الوثائقي، و غيرها...<sup>(91)</sup>، و لكل طريقة مزاياها و نقائصها، و الاختيار بينها يرتكز على التوجهات الابدستمولوجية للباحث، أهداف البحث أو التحليل و السياق العام الذي يندرج ضمنه.

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

و الشكل التالي يوضح هذا التصور:

شكل (2-10): الخريطة المعرفية باعتبارها تمثلاً للتمثيلات



Source : Gendre-Aegerter, 2008

يميز عادة بين مستويين للتحليل المعرفي: المستوى الفردي حيث تتم صياغة الخريطة المعرفية على أساس التمثيلات الذهنية لشخص واحد، أما المستوى الجماعي فهو نمذجة التمثيلات 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>(92)</sup>.

<sup>89</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>90</sup> Op. Cit.

<sup>91</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.

<sup>92</sup> Gendre-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).

## المبحث الرابع مناهج التحليل الوظيفي

يمثل هذا المبحث و الفصل الذي يليه بيت القصيد في هذه الدراسة المطوّلة، لكوننا سنتعرض خلالهما للمناهج الجديدة لتحليل و تصنيف الوظائف، و سوف نركز على إبراز المناهج المعتمدة أو المبنية على منطق الكفاءات باعتبارها تشكل ثورة في نظم التصنيف 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.

### 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.

أورد *W.J. Rothwell & H.C. Kazanas* في كتابهما *Planning and Managing Human Resources* عددا من هذه المناهج نشير إليها بإيجاز<sup>(93)</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:
- تميّز 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.

<sup>93</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.

و نشير هنا إلى أن بعض هذه المناهج يتداخل فيها التحليل و التقييم معا، مثل طريقة (WPSS)، و قد ارتأينا إيرادها هنا تغليباً للبعد التحليلي فيها و تجنباً للتكرار ليس إلا.

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

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 مدى 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.

و قد 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 (PDQ) *The Position Description Questionnaire*

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 المعنيون.

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

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 الخاص 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.

#### 6- مقارنة جرد العمل *The Task Inventory Approach*

لا توجد صيغة موحدة لتطبيق هذه الطريقة، و إن 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.

تُقِيم 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 متباعدين 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 هيكلة العمل إجراء تعديلات و إدخال بعض التطوير على مضمون العمل بغية تطويعه لمتطلبات الإنسان و لكفاءته، و هو ما يعبر عنه بالموافقة أو المطابقة بين العامل و العمل *Adéquation Employé/Emplou*.

و قد أشرنا فيما سبق إلى الغموض الكبير الذي يكتنف استعمال مثل هذه المصطلحات بفعل الترجمات غير الوافية للتعبير 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.

يعرف *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>(94)</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"، متأثراً في ذلك بنظرية واي Y لماك غريغور و بإسهامات حركة العلاقات الإنسانية.

بيد أن نظرية إثراء المهام شابها بعض النقص المتمثل خصوصاً 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 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 إيجابياً 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 ارتباطاً وثيقاً، و من ثم توصلوا إلى استحداث مؤشر خاص *L'Index RTA* يتشكل من مجموع عناصر الخصائص الست.

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

توصل *Turner & Lawrence* إلى نتيجة تؤكد أطروحة *Herzberg* و مفادها أن تتمين العمل بشكل عاملاً هاماً في تحقيق الرضا في العمل، فالعمال الذين يؤدون وظائف ذات نسبة *RTA* عالية يشعرون برضا كبير و هم قليلو التغبية.

و رغم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج فإن ميزته الأساسية تكمن في تأسيسه لاتجاه جديد في الفكر التنظيمي، اتجاه يهتم بتصميم العمل و يبرز الدور الفعال للمتغيرات الفردية في التركيبة التنظيمية.

<sup>94</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>

و توالت النماذج التحليلية الهادفة إلى تصميم العمل عبر دراسة خصائصه المحققة للرضا، و من ثم تبنت كل هذه النماذج اتجاهها تحفيزيا.

## 2- نموذج خصائص العمل

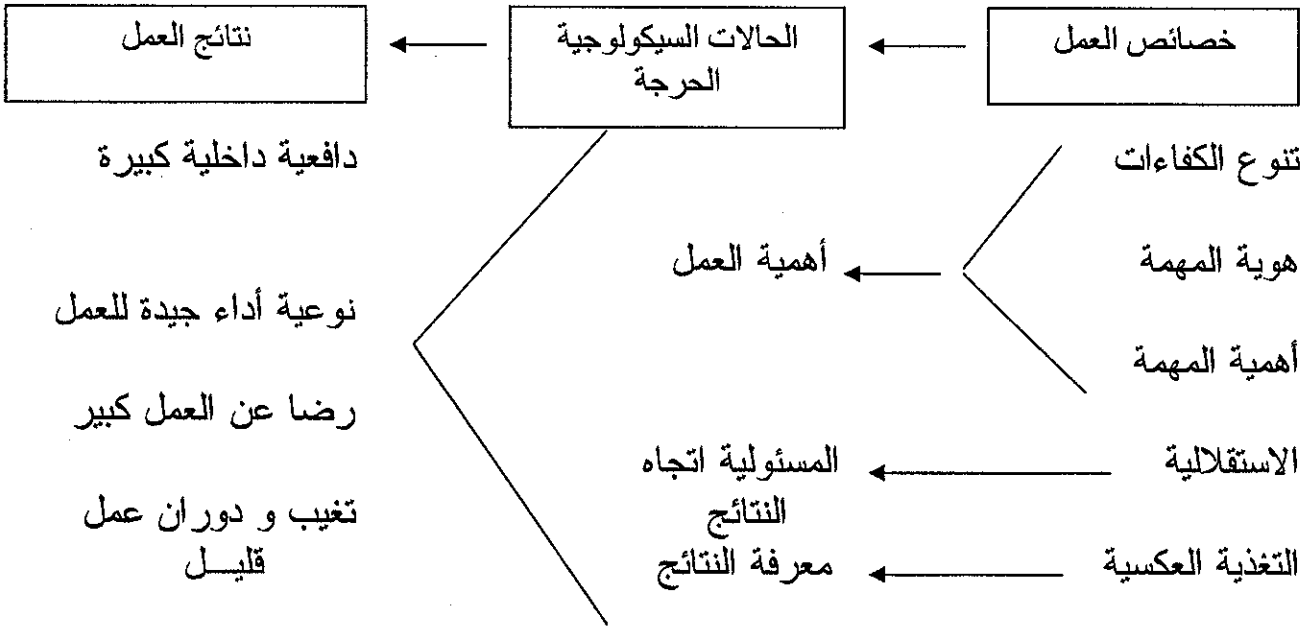
تعود أصول هذا النموذج إلى أعمال *Hackmam & Lawler* التي أنجزها عام 1971 انطلاقا من نتائج *Turner & Lawrence* غير أنهما أدمجا العوامل الفردية في سياق تحفيزي و ذلك بالتركيز على عامل "الحاجة إلى التطوير الشخصي و تحقيق الذات" الذي يشكل أداة هامة لتنظيم العلاقة بين إدراك خصائص العمل و المواقف و السلوكيات 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 (2-11): نموذج خصائص العمل



إن الأهمية التي يوليها كل شخص للحالات السيكولوجية 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 المعرفية

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، السيكولوجيا 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 بالتحليل المتداخل المواد<sup>(95)</sup>، استنادا إلى كون دراسة العمل تتناولها تخصصات علمية مختلفة لكل واحدة منها نظرة خاصة لإشكالية العمل البشري.

ركز *M. Campion* اهتمامه على أربع مقاربات مختلفة لهيكلية العمل في محاولة منه لإدماجها في نموذج شامل:

- المقاربة التحفيزية لهيكلية العمل و التي تستمد أصولها من دراسات تثمين 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>95</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 بندا يتم بموجبها تقييم عوامل المنصب و تمس انشغالات المقاربات الأربع المذكورة.

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

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" (96).

و يرى الباحثان أنه بالإمكان توصيف الوظائف بشكل موضوعي بالاعتماد على المهام الأولية، إلا أن هذه الوظائف لا تنجز واقعا 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.

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

و قد ركزت الأدبيات المتعلقة بهيكل العمل لاسيما نموذج خصائص العمل - في نظر *Ilgen & Hollenbeck* - على العمل مهمل إلى حد كبير الاهتمام بالأدوار، بينما تولى 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 هيكل العمل الاعتناء بالحقائق الذاتية للعمل بالإضافة إلى العوامل الموضوعية.

### 6- المقاربة التكاملية

بغرض توسيع النظريات المهيمنة على دراسات هيكل 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* 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.

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

خروجا من المجال الضيق الذي يحصر فيه المحلل نفسه عند تناوله لتحليل مناصب العمل أو الوظائف، اقترحت بعض الهيئات المهتمة بدراسة العمل مجالا أوسع كثيرا، يشتمل على عدد أوفر من العوامل و الظروف المتعلقة بأداء العمل، و عليه برز مفهوم "وضعية العمل" في سنوات التسعينيات لينتشر استعماله تدريجيا في الكثير من الميادين المتخصصة لاسيما الأرغونوميا و سوسولوجيا 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>(97)</sup>.

و يعرف المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT (فرنسا) وضعية العمل كالتالي: "هي مجموع الظروف التنظيمية و الاجتماعية و المادية التي تحدد مجال تنفيذ نشاط مهني، دون ربطه بهيكل و/أو بمنظمة معينة"<sup>(98)</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>(99)</sup>، فإن ما يعنينا بوجه خاص هو الاتفاق الحاصل بخصوص التركيبة الثلاثية لوضعية العمل: الفاعل — الموضوع — الأداة Sujet-Objet-Instrument<sup>(100)</sup> أو الفاعل — الموضوع — المشروع Sujet-Objet-Projet<sup>(101)</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.

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

Houssin R., Cité par Belkadi Farouk, *Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception* : 97  
*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  
 CNFPT/DDCT, *Référentiels d'emploi-activités-compétences*, Guide méthodologique, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, 98

P. 9.  
 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

Rabardel P. "Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées" In Weill- 100  
 Fassina A., Rabardel P., Dubois D., "Représentations pour l'action", éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

Penanla J.M., *La modelisation par les systemes complexes*, These de Doctorat, Université de Paris Sud, Decembre 101  
 1997.

## 1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT

تتبع فكرة تبني طريقة خاصة لتحليل العمل في قطاع الوظيفة 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 تدرج هذه الطريقة ضمن مهام المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية باعتباره مكلفا "بعدم قدرات الملاحظة و متابعة تطورات المهن في قطاع الوظيفة العمومية"<sup>(102)</sup>، 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 المرغوب تجميعها، و تميز طريقة CNFPT لتحليل العمل بين خمسة مستويات تحليلية، يناسب كل مستوى حلقة معينة في سياق التحليل، تنتظم انطلاقا من تجميع 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:



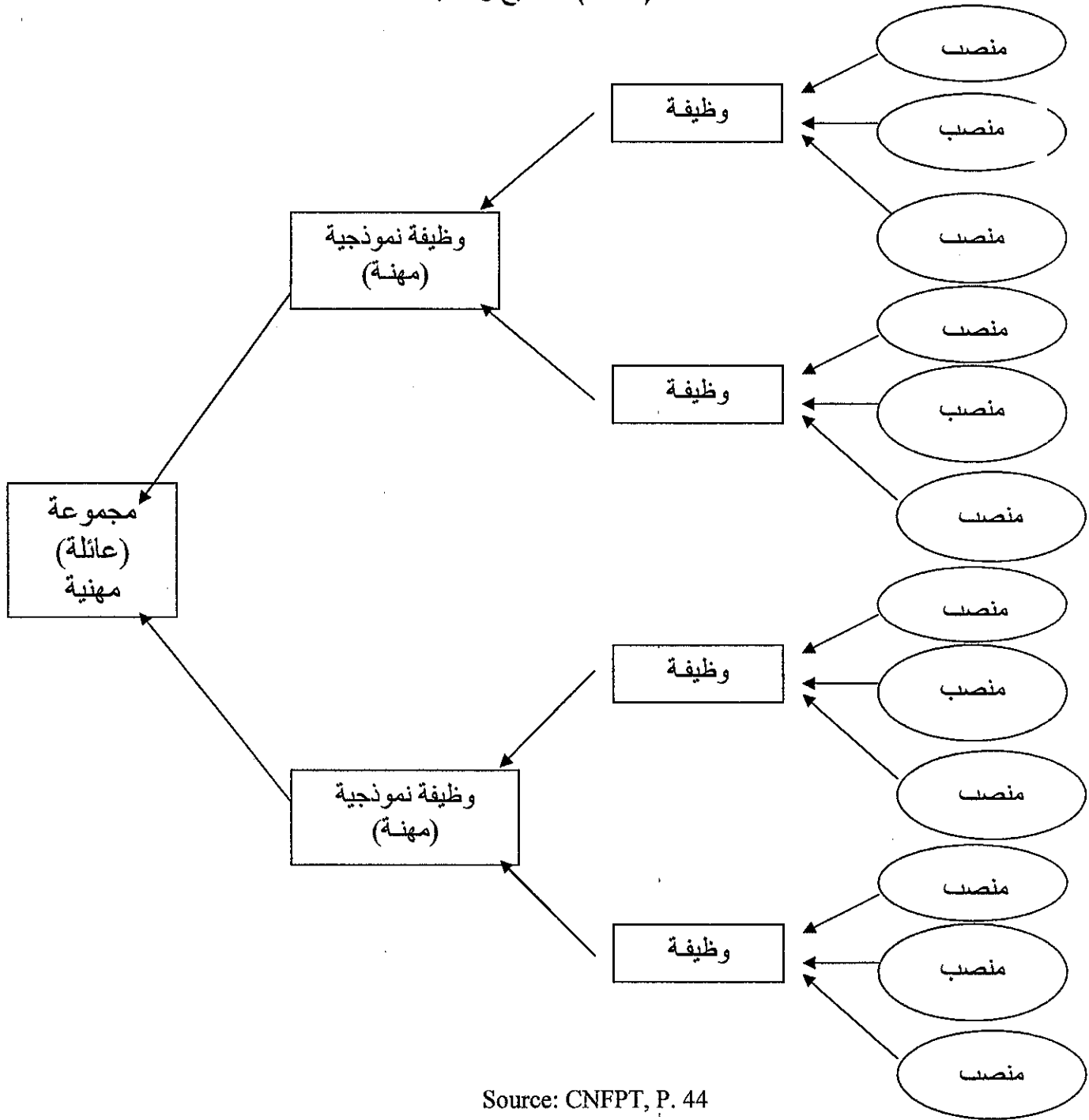
## جدول (2-24): مقومات طريقة CNFPT

المستوى	الحلقة	المقاربة	الحقل	الأهداف
1	منصب العمل	جزئية نوعية كثيرا	وحدة عمل صغير (ورشة إنتاج)	فردية: - التمتع - التقييم - التكوين - تحسين ظروف العمل
2	الوظيفة	نوعية	مصلحة مؤسسة مجموعة	جماعية: - تنظيم العمل - تسيير تعداد الأفراد - التوظيف - الأجر
3	الوظيفة النموذجية	تمثيلية نوعية و كمية	مؤسسة مجموعة	جماعية: - التسيير التقديري للوطناف 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 النموذجية، 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-النموذجية أو المهن، و تصنيف هذه الأخيرة بدورها في عدد المجموعات المهنية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (2-12): تجميع وضعيات العمل



Source: CNEPT, P. 44

## 2-1- أدوات التحليل و مراحلها

- 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 تتلخص منهجية تحليل وضعيات العمل و إعداد المدونات المرجعية للوظائف - الأنشطة - 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

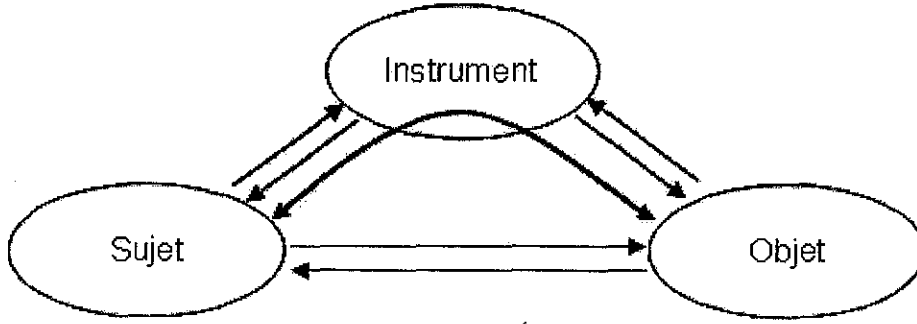
في سياق تحليل وضعيات العمل التقنية (في الأوساط الصناعية بوجه خاص) برزت عدة مناهج يمكن وصفها بالثلاثية الأبعاد *Méthodes triadiques* ، تقتصر على عرض نموذجين منها هما نموذج *Rabardel* و نموذج *SAGACE*:

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

- يرتكز تمثل وضعيات 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 التغييرات التي تطرأ على الموضوع.
- فضاء الرقابة غير المباشرة أو المعلومات المرندة: تحدد بالتفاعلات المنتشرة عن الأداة (S - I - O)

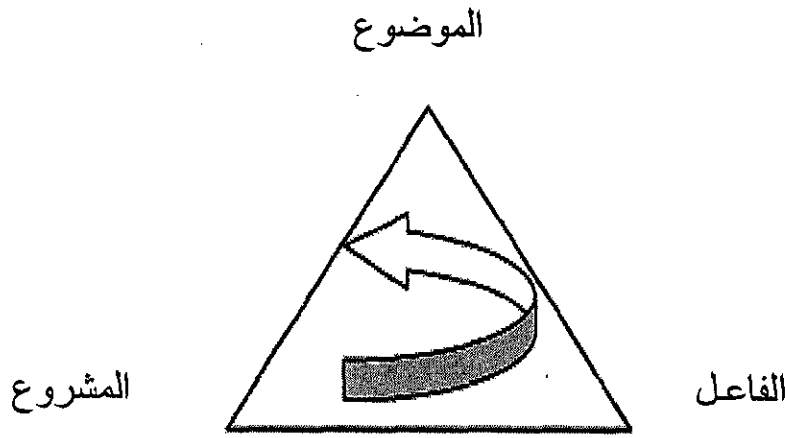


شكل (2-13): الأقطاب الثلاثة لنموذج Rabardel

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

ابتكرت هذه الطريقة في مخابر محافظة الطاقة النووية CEA بفرنسا، و هي تعتمد على النظرية العامة للنظم لنمذجة دور مشغل الآلة في قيادته لمسار العمل في وضعيات معقدة، يتم تمثيل الوضعية بواسطة النقاء ثلاث مرتكزات مرجعية<sup>(103)</sup>.

- المرجعية الابدستمية *Le référentiel épistémique* : يتناول الوضعية باعتبارها موضوع دراسة بالنسبة للملاحظ، توظف هذه المرجعية ثلاثة مفاهيم أساسية:  
 (أ) الفاعل عبارة عن نكاء 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 تقم فاعلين آخرين.
- 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 (2-14): تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE

### المطلب الرابع مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات

نقتصر على إيراد طريقتين عرفتا شهرة و رواجاً كبيرين لاسيما في فرنسا و بعض الدول الأوربية، و هما الآن مرشحتان للتطور و الإنتشار، و هما طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية (1) و طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات (2)، بالإضافة إلى طريقة ثالثة أقل شهرة منهما لكنها لا تقل أهمية هي 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 طورها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

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

و مفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type* برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Répertoire français des emplois*، ثم عرف استعمالاً واسعاً 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 تصاعدياً 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>(104)</sup>.

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

و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

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

### 1-1- خطوات الطريقة

تتخذ 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

تتصب 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 المسئول المباشر ن + 1 لاستكمال عملية جمع المعلومات.

و يشترط في المحاور أن تكون "موجّهة" و "مركزة" Guidé et centré بهدف الحصول على المعلومات بشكل محايد و إجراء العملية بطريقة طبيعية و عفوية، لأن الأفراد يواجهون في مناصب عملهم تغييرات 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 النقاط 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

تتصب 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 ملائمة 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

اشدت 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 للتركيب البشرية للمنظمة لاسيما من حيث توزيعها التنظيمي و تصنيفها المهني ضماناً لعقلانية الاستخدام و عدالة توزيع المداخل.

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

## ثالثاً: برامج التكوين المتواصل

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

## رابعاً: 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 المميزة 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 المدى المتوسط و القصير و تخطيط النشاط الاجتماعي و البشري وفقا لهذه التحولات.

### سادسا: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية أرضية صلبة لتحديد أطر و آليات تقييم و تثمين 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 تثمين الخبرات من استخلاص و اقتباس كفاءات و مجالات و طرق إجراء الامتحانات و الفحوص الخصوصية لتثمين خبرات الأفراد في مجالات العمل المختلفة.

### سابعا: 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*

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات و تثمين 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 إنجاز مهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسؤوليهم 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.

بإثر 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 و الخصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات تولي 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 حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديدا و تقريبا 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.

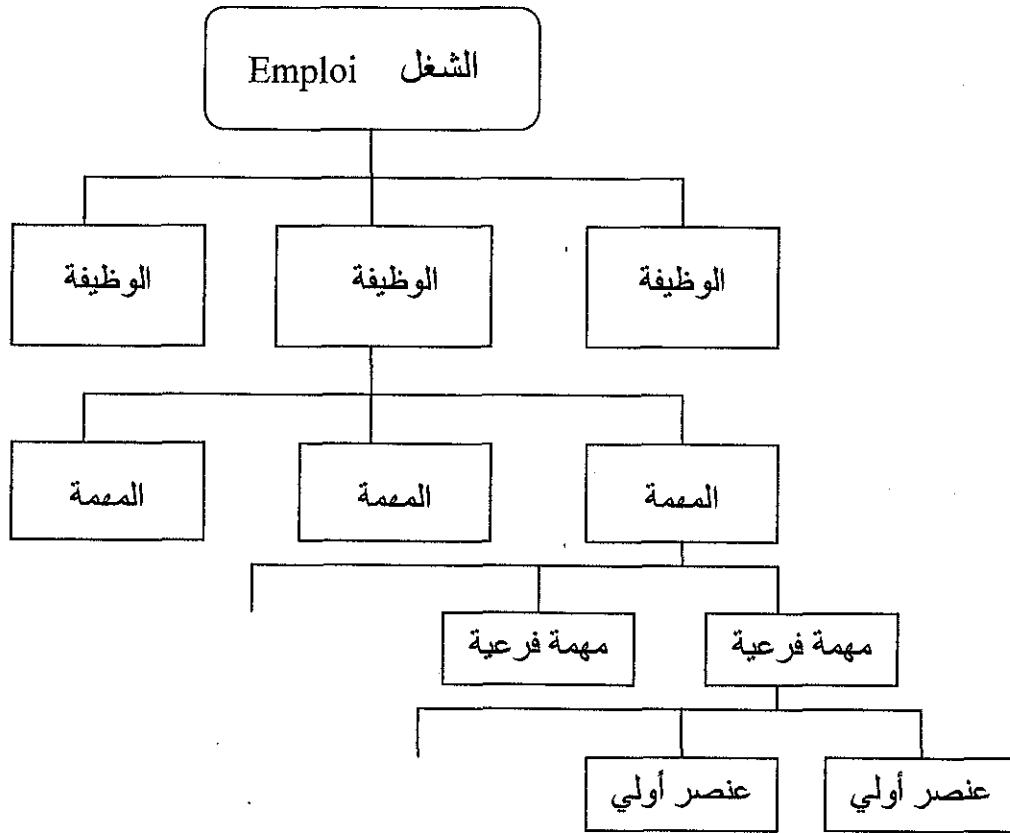
يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدهما، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

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 (تتجز 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:



شكل (2-15) : تفكيك العمل

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

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:	}	- الأهمية <i>Importance (I)</i>
- كثير الأهمية، الصعوبة أو التردد <i>TI, TD, ou TF</i>		- الصعوبة <i>Difficulté (D)</i>
- هام، صعب، متردد <i>I, D ou F</i>		- التردد <i>Fréquence (F)</i>
- قليل الأهمية، الصعوبة أو التردد <i>PI, PD ou PF</i>		

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

$$P = I + D + F$$

و نقيّم 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	1 = غير حرج -

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 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 (2-16): مثال لقائمة مهام

### LISTE DES TACHES

Formulaire 3 UIT/GCFP

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

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

## خاتمة الفصل الثاني

خصصنا هذا الفصل لاستعراض أهم المناهج المبتكرة حديثاً 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>(105)</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 قادراً على استيعاب الاتجاهات القائمة - أو على الأقل - تصنيف معظمها<sup>(106)</sup>.

مع الإشارة إلى أننا لم نعثر لحد الآن - في حدود ما اطلعنا عليه من مؤلفات باللغات العربية و الفرنسية و الانجليزية - 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 المنهجي و المنظم، و ما سنورده في الفصل الأخير من القسم الثالث يواكب هذا التوجه و يندرج في إطار وضع الأسس و المرتكزات لعلم الهندسة الوظيفية.

و عليه ميّزنا بين مناهج التحليل الأروغونومي و السيكوسوسولوجي، و مناهج التحليل التنظيمي و أخيراً مناهج التحليل الوظيفي، نظراً 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 جداً 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.

و حتى تكتمل الصورة نخصص الفصل القادم للحديث عن تطور مناهج التصنيف الوظيفي و تصميم أنظمة الأجور نظراً للترابط الوثيق بين تحليل و توصيف الوظائف و تصنيفها و تحديد قيمتها الأجرية.

<sup>105</sup> د. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس، 1981، ص 37.

<sup>106</sup> نفس المرجع، ص 39.

### الفصل الثالث

تجديد مناهج التصنيف الوظيفي

و الاتجاهات الجديدة في تصميم أنظمة الأجور

## الفصل الثالث

### تجديد مناهج التصنيف الوظيفي و الاتجاهات الجديدة في تصميم أنظمة الأجور

بالتزامن مع تبني المنظمات للمناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، التي أسلفنا الحديث عنها في الفصل السابق، و أحيانا بالتساوق معها، برزت مناهج جديدة لتقييم و تصنيف الوظائف و تصميم أنظمة الأجور، سعت بعضها إلى اعتماد مدخل الكفاءات كأساس للتقييم و التصنيف و التأجير.

و قبل التعرض إلى هذه المناهج بشئ من التفصيل، يجدر بنا تناول أنظمة التأجير التقليدية (المبحث الأول) ثم استعراض المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف (المبحث الثاني) و أخيرا المناهج الجديدة لتصميم أنظمة الأجور (المبحث الثالث).

### المبحث الأول

#### أنظمة التأجير التقليدية

أشرنا في الفصل الأول من هذا القسم إلى المناهج التقليدية لتقييم مناصب العمل، تلك المناهج القائمة على منطق التأهيل، و المعتمدة أساسا على معايير ثابتة ترتبط بالمنصب أو الوظيفة، و لا تولي الكفاءات المهنية و القدرات التعليمية و المواصفات الشخصية إلا اعتبارات هامشية، و عليه فإن أنظمة تصميم الأجور المستمدة من طرق التقييم التقليدية هذه لم تعد تستجيب لمتطلبات التطوير التنظيمي كما بناه في موضعه من القسم الأول، مما استدعى إعادة نظر شاملة و مراجعة دقيقة لهذه النظم بغية تكييفها مع التغيرات الحالية.

غير أنه من الجدير بالذكر أن وصفنا لهذه المناهج و النظم بالتقليدية لا يعني عدم اعتمادها حاليا، بل هي مستخدمة على الصعيد العملي، على نطاق واسع، في مؤسسات الدول النامية و حتى في الكثير من مؤسسات الدول المتقدمة، و كذلك الشأن على الصعيد النظري حيث تكاد المراجع المتخصصة تخلو من مجرد الإشارة إلى المناهج الجديدة، اللهم إلا المراجع الأنجلوسكسونية الحديثة التي تحاول إحداث تحول نوعي في هذا الصدد<sup>(107)</sup>.

و للوقوف على حقيقة هذه الأنظمة و أوجه القصور فيها نتناول في هذا المبحث المحاور التالية: ماهية الأجر و محددات السياسات الأجرية (المطلب الأول) ثم الطرق التقليدية لدفع الأجور (المطلب الثاني).

### المطلب الأول

#### ماهية الأجر و محددات السياسة الأجرية

لا يخفى ما للأجر من أهمية في ضبط و توجيه العلاقات بين الأفراد و المنظمات، إذ على أساسه يشعر الأفراد بالارتياح أو بالتمرد، و من ثم قد تحقق المنظمة استقرارا عماليا أو تشهد دورانا مرتفعا ينعكس

<sup>107</sup> أشرنا فيما سبق إلى عدم اهتمام المراجع العربية بمناهج التحليل و التقييم الجديدة و اقتصرها على المناهج التقليدية، و هذه الملاحظة تنطبق على الكثير من المراجع الغربية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

Werther W.B. & Davis K., *Human resources and personnel management*, Fifth Edition 1996 -  
Graham H.T., *Human resources management*, Longman group UK Ltd, 6<sup>th</sup> ed, 1989 -



بالضرورة على أدائها و قدراتها التنافسية، لذلك ما فتئت المنظمات تولي أهمية خاصة لتصميم أنظمة الأجور.

بدأ هذا الاهتمام في وقت مبكر، حيث نجد له آثارا في كتابات المفكرين و الفلاسفة منذ القديم<sup>(108)</sup>، غير أن الأدبيات المنظمة و الهادفة فيما يتعلق بأنظمة الأجور تزامنت مع ظهور علاقة الاجارة و بروز المجتمع الصناعي و المنظمات الصناعية، لذلك نجد كتب الاقتصاديين الأوائل، على اختلاف توجهاتهم الايديولوجية و مشاربهم الفكرية، لا تتفك عن طرح مشاكل الأجور، كما هو الشأن، على سبيل المثال، بالنسبة لأدام سميث الذي خصص الفصل الثامن من المجلد الأول لكتاب ثروة الأمم لموضوع أجور العمل<sup>(109)</sup>، و دافيد ريكاردو في الفصل السابع من كتابه عن مبادئ الاقتصاد السياسي و الضريبة<sup>(110)</sup>، و غيرهما كثير.

## 1- ماهية الأجر و أهم محدداته

الأجر هو المقابل النقدي أو العيني المدفوع لشخص (العامل) يعمل لحساب شخص آخر (رب العمل) بموجب عقد عمل، و يمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يسمح له بتلبية احتياجاته، و تعبيرا عن اعتراف رب العمل بالمجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، و من ثم فهو أداة تحفيز أساسية.

أما بالنسبة لرب العمل فإن الكتلة الأجرية تمثل أحد أهم التكاليف (بله أهم تكلفة إطلاقا في الكثير من المؤسسات)، و تتضمن الكتلة الأجرية الأجر المباشرة (ما يدفع للعمال) و الأجور غير المباشرة (ما يدفع عن العمال للضمان الاجتماعي أو غيره)، و يمثل التحكم في الكتلة الأجرية بالنسبة إليه تحديا هاما و عاملا حاسما في تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ما تقدم نلمس الطبيعة المزدوجة للأجر باعتباره أساس العلاقة التعاقدية بين الأجير و المستخدم، و الدافع إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة من جهة، و عبء هام يتوجب على المستخدم تحمّله في حدود الإمكانيات المتاحة و الأهداف المسطرة، من أجل تسخير قدرات العامل بشكل فعال من جهة ثانية.

هذه الطبيعة المزدوجة كانت وراء الاهتمام الكبير بموضوع الأجر من قبل عدد لا يحصى من المفكرين الذين تناولوه من منطلقات مختلفة و في إطار توجهات متعددة: فلسفية، أخلاقية، اقتصادية، اجتماعية... و قد اشتهر هذا الاهتمام بفعل اتساع حجم المؤسسات الاقتصادية و تزايد أعداد العاملين في شتى القطاعات المهنية، و ما استتبع ذلك من ظهور لحركات عمالية و اتجاهات إيديولوجية و فكرية مناهضة للعلاقات الاستغلالية التي يفرضها أرباب العمل، و ارتفاع أصوات المنادين بالعدالة الاجتماعية و المساواة في توزيع المداخل.

و ليس الغرض هنا التعرض لهذا الوجه من المسألة الأجرية فذلك موضوع يخرج عن نطاق هذا البحث، لأن ما يعنينا بوجه خاص - و بعيدا عن الفتناعات المذهبية التي طغت كثيرا على هذا النوع من

Aristote, *Traité de la morale*, livre V : de la justice, Traduction Thurot, Paris 1823, édition Firmin Didot<sup>108</sup>

Edition électronique réalisée à partir du livre d'Adam Smith (1776), *RECHERCHES SUR LA NATURE ET LES*<sup>109</sup>

*CAUSES DE LA RICHESSE DES NATIONS* Traduction française de Germain Garnier, 1881, à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843. Site web:

[http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/index.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html)

Collection des principaux économistes, Tome 13 ; Œuvre complète de David Ricardo, Volume 1, Paris :<sup>110</sup>

Osnabrück ; O. Zeller, 1966, Réimpression de l'édition 1847, pages 51-443. Document produit en version numérique par Pierre Tremblay dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: [http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/index.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html)

الدراسات ... هو تطور العلاقة الأجرية و انعكاسات ذلك على أنظمة الأجور المعتمدة و على السياسات المتبعة في هذا الشأن.

تحدد السياسة الأجرية على أساس مجموعة من العوامل الموضوعية التي تعتبر في ذات الوقت بمثابة المرتكزات الأساسية لتصميم النظام الأجرى:

### 1-1- التوازن المالي:

احترام التوازن المالي و مراعاة قدرة المؤسسة على الدفع (*Capacité de Paiement*) بحيث تكون هذه الأخيرة (المعطى الاقتصادي) كبيرة أو مساوية للكتلة الأجرية (المعطى الميزانوي)<sup>(111)</sup>.

#### قدرة الدفع <= الكتلة الأجرية

و ترتبط قدرة الدفع هذه بالقيمة المضافة للمؤسسة، فكلما كانت القيمة المضافة من طرف كل عامل كبيرة كلما كانت قدرة الدفع قوية.

### 2-1- التوافق الخارجي:

تحدد بعض مستويات الأجور بشكل إلزامي و تشكل بالنسبة للمؤسسة حدودا دنيا لا يمكن تخفيضها (الحد الأدنى المضمون)، و كذلك الأمر بالنسبة للأجور الدنيا التي تم التفاوض بشأنها على المستوى القطاعي.

تعتبر المستويات المتوسطة للأجور في مختلف القطاعات نقاطا مرجعية ملزمة تتحدد على أساسها الأجور في المؤسسات؛ كما يتوجب على المؤسسة علاوة على ذلك مراعاة مستوى الأجر السائد في السوق عموما و لدى المنافسين خصوصا، و تجنب النزول دون مستواه على أقل تقدير خشية تدهور نوعية مواردها البشرية (تسربات الأيدي العاملة بفعل الاستقطاب المضاد)<sup>(112)</sup>.

### 3-1- المساواة الداخلية

إن الانسجام و التوافق الداخليين رهينان بمدى إحساس الأفراد بمستوى مقبول من المساواة، و إن كان مفهوم المساواة صعب التحديد و متعسر التحقيق فعليا، بيد أن خلق توازن بين مستوى الأجر و درجة المساهمة من شأنه أن يخلق قدرا معينا من الإحساس بالمساواة، و يشكل منطلقا تحفيزيا فعالا، إضافة إلى تجنيب المؤسسة مخاطر الصراعات و الإحساس بالغبن، و لعل اللجوء المكثف في الوقت الراهن إلى الأجر المرتبط بالمؤهلات و الأجر حسب الأداء مرده إلى الحرص المتنامي على تحقيق المساواة الداخلية.

### 2- عناصر الأجر و مكونات الكتلة الأجرية

يتكون الأجر من مجموع التعويضات التي يتلقاها الأجير مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، و تنقسم هذه التعويضات إلى تعويضات مالية و أخرى غير مالية، و التعويضات المالية تنقسم بدورها إلى مباشرة و غير

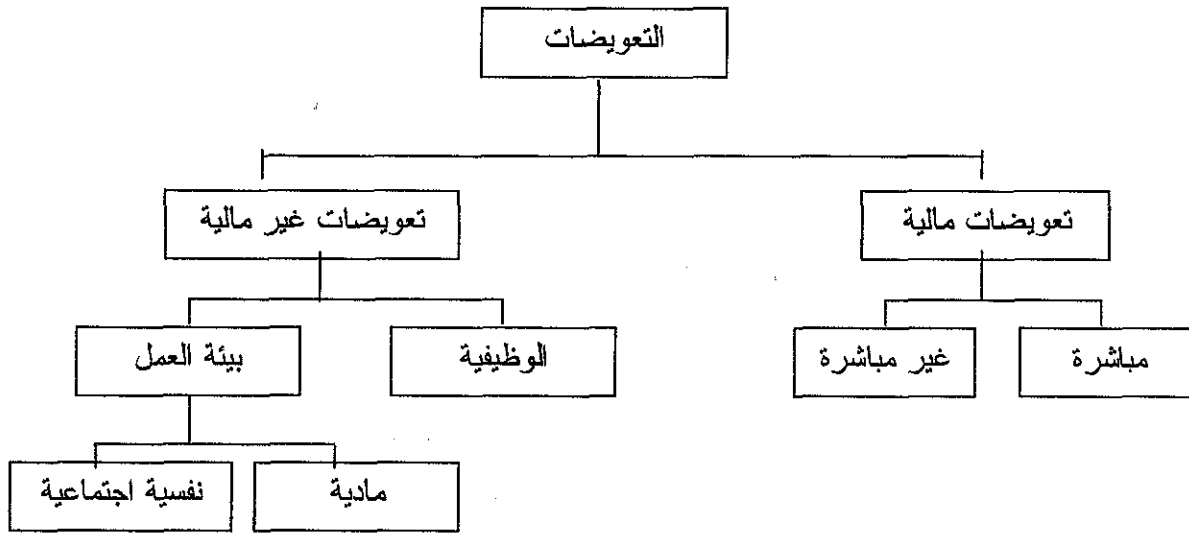
Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin, 2002, P. 111

138.

<sup>112</sup> نفس المرجع.

مباشرة، أما التعويضات غير المالية فتتمثل في المزايا الوظيفية و الظروف المادية و النفسية و الاجتماعية للعمل، كما يوضحه الشكل التالي<sup>(113)</sup>:

شكل (2-17): النظام الشامل للتعويضات



المصدر: أ.د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ص 495.

و عليه يمكن حصر مكونات الأجر في العناصر التالية:

- الأجر القاعدي الذي يخضع لعدد من الضوابط و القواعد تحدها الاتفاقيات الجماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و القوانين الأساسية الخاصة بالنسبة لقطاع الوظيفة العمومية؛
- ملحقات الأجر التي تتمثل في مختلف المنح *Allocations* و المكافآت *Primes* و التعويضات *Indemnités*؛
- الحوافز غير المالية المتمثلة في مختلف المزايا التي يحصل عليها العامل نظرا لطبيعة عمله أو في سبيل تحفيزه و دفعه إلى بذل المزيد من الجهد و إيداء الولاء للمنظمة، كالسيارة و السكن الوظيفي و الهاتف و المزايا الموجهة لأفراد عائلة الأجير و غيرها؛
- و أخيرا المزايا غير الأجرية أو ما يسميه الأنجلوسكسون *The benefits* مثل أنظمة التقاعد الإضافية أو الحماية الاجتماعية و غيرها<sup>(114)</sup>.

و قد أورد د. محمد مرعي مرعي مكونات الأجر بشكل مفصل على النحو التالي<sup>(115)</sup>:

1. الراتب الأساس: بشكل القسط الثابت و المقرر بموجب أسس و قوانين تسري على المنظمات، حيث يحدد الراتب الأدنى المطبق على كل المهن و القطاعات، كما تحدد بنية الراتب المتعلق بالتصنيف العمالي على الصعيد القطاعي و على مستوى المؤسسة من خلال اتفاقيات جماعية.
2. الراتب المتمم / التعويضات: يكمل الراتب الأساس غالبا بمكافآت، تعويضات، ساعات إضافية و العديد من المزايا العينية:  
أ - تعويضات الأقدمية؛

<sup>113</sup> خلافا لما ارتأه الكثير من المؤلفين (أ.د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، و غيره...) في إقحام ظروف العمل ضمن التعويضات غير المالية، نجد أنفسنا أميل إلى اعتبار هذه الظروف مجرد وسائل لازمة لأداء العمل أو إنجاز المهام، و لو أنها تتضمن وجها تحفيزيا كما هو الشأن بالنسبة لعلاقات العمل و المواقيت و غيرها، لذلك لا يصح إدراجها ضمن مكونات الأجر.

<sup>114</sup> Boyer L. et Equilbey N., *GRH. Nouvelles pratiques (Vade-mecum)*, éd. Ems, 2003, p. 163.

<sup>115</sup> د. محمد مرعي مرعي، *أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)*، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ص 205-209.

ب- الساعات الإضافية؛

ج- المكافآت الأخرى:

- التعويض عن أوضاع العمل الخاصة (الظلام، المخاطر...)
- انتفاع العامل من الانتاج أو من انتاجية مركز العمل
- ربط العاملين بالأداء الاقتصادي للمؤسسة.

د- المزايا العينية:

- تعرفه مخفضة على منتجات أو خدمات المؤسسة
- دفتر قسائم خاص بمطعم المؤسسة
- نفقات الاشتراك في النوادي الثقافية أو الرياضية
- سيارة المؤسسة
- هاتف
- رحلات
- سكن

- وضع تجهيزات المؤسسة تحت التصرف (حواسيب، آلة تصوير و نسخ...).

و تتشكل الكتلة الأجرية من مجموع الأعباء المباشرة و غير المباشرة المندرجة ضمن "تكاليف العمل"، و هي:

- الأجور الخام المدفوعة؛
- التعويضات و المكافآت الخاضعة أو غير الخاضعة للضريبة و المشاركة؛
- الأعباء الاجتماعية القانونية أو الاتفاقية؛
- الأعباء الضريبية المتعلقة بالأجور؛
- تكاليف التكوين و التدريب؛
- الأعباء المتعلقة بمختلف الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة<sup>(116)</sup>.

تحتل الكتلة الأجرية موقع القلب من التوازنات الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة، و هي بذلك تشكل متغير استراتيجي لتسيير الموارد البشرية حيث أن مجموع توجهات و خيارات السياسة الاجتماعية تنعكس بشكل مباشر على الكتلة الأجرية.

### 3- محددات السياسات الأجرية

يقصد بالسياسة الأجرية مختلف التوجهات و الخطط التي تعتمدها المنظمة لتحديد هياكل الأجور و مستوياتها و سبل و إمكانيات تطويرها، و عليه فإن سياسات الأجور تختلف من منظمة لأخرى، فبينما تتبع بعض المنظمات سياسة الحدود الدنيا للأجور، تتبع منظمات أخرى سياسات مختلفة تهدف إلى جذب الكفاءات العالية أو دفع أفرادها إلى رفع أدائهم مقابل الزيادة في الأجور، و إن كانت معظم المنظمات تنتهج عادة سياسة وسط بحيث يكون معدل الأجور المدفوعة ممتاثلا مع المتوسط العام للأجور في ذات الصناعة<sup>(117)</sup>.

إن المشاكل التي تطرحها مسألة الأجور تتلخص في التساؤلات التالية<sup>(118)</sup>:

أ) الهيكل: كيف يتم تصنيف مختلف الوظائف؟

<sup>116</sup> Citeau J.P., *GRH. Principes généraux et cas pratiques*, p. 139.

<sup>117</sup> د. حنفي محمود سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية (بدون تاريخ)، ص 259-260.

<sup>118</sup> Bourreau C. et Mignotte G., *Politique de rémunération*, in Dimitri WEISS (Coord.), *La fonction ressources humaines*, Les éditions d'organisation, 1992, p. 643.

أي تدرج للأجور يتوجب اعتماده؟  
ما هي العناصر التي يجب أن يتشكل منها الأجر الشامل؟

ب) المستوى: أين تريد أو تستطيع المؤسسة أن تتموقع في سوق العمل، بالنسبة لمحيطها المباشر، لمنافسيها و لقطاعها الصناعي؟

ج) التطور: على أي أساس يتم تعديل الأجور؟ على نتائج المؤسسة، الانتاجية الوطنية، سوق العمل، التضخم...؟ هل تتم مراجعة الأجر الفردي على أساس الأقدمية، الكفاءة، الاستحقاق، النتائج...؟

د) القرار: كيف تعالج هذه المشاكل المطروحة؟ بقرار من رب العمل، بالتفاوض مع النقابة...؟

- و عموما يمكننا إيجاز أهم المعايير و الأسس التي يتوجب مراعاتها في تصميم سياسات الأجور كالتالي:
- توضيح مبررات وجود الفوارق بين مختلف الوظائف؛
  - مراعاة المستوى العام للأجور السائد في سوق العمل و/أو في القطاع؛
  - بناء سياسة الأجور على أساس مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر؛
  - اعتماد معايير عادلة تمكن من التفرقة بين الاختلافات في القدرات و الأداء الفردي<sup>(119)</sup>.

و من جهتهما يلخص *Boyer L. et Equilbey N.* محددات السياسة الأجرية في ثلاثة تساؤلات أساسية:

- أ) من أجل ماذا تدفع المؤسسة؟ *Que faut-il payer*
- تسعى السياسة الأجرية إلى تحديد الأهمية النسبية للأجر الذي يمنح لمختلف العناصر:
- التأهيل؛
  - الكفاءات؛
  - القدرات الكامنة؛
  - النتائج الفردية و التحكم في المنصب؛
  - نتائج الفريق و نتائج المؤسسة؛
  - تعديل السوق.

- ب) كم تدفع المؤسسة؟ *Combien faut-il payer*
- يشكل هذا التساؤل المحور الأهم في السياسة الأجرية للمؤسسة، و يتعلق بالعناصر التي أوضناها في الفقرة الأولى من هذا المطلب (ماهية الأجر و أهم محدداته):
- المساواة الداخلية؛
  - التنافسية الخارجية؛
  - الاستراتيجية الاقتصادية.

- ج) كيف و متى تدفع المؤسسة؟ *Comment et quand faut-il payer*
- بالإضافة إلى الضوابط القانونية و التنظيمية يمكن تحديد إجراءات خصوصية تستجيب لتوجهات السياسة الأجرية، و يجري توزيعها في شكل دفعات أو أقساط:
- قصيرة المدى بالنسبة للأجر الشهري؛

119 د. حنفي محمود سليمان، الأفراد، ص 260.

- في نهاية الفترة (ثلاثي أو سداسي أو سنة) بالنسبة للكفاءات و التحفيزات؛
- طويلة المدى (عدة سنوات) في شكل مشاركات أو إيداعات في صناديق مختلفة<sup>(120)</sup>.

## المطلب الثاني الطرق التقليدية لدفع الأجر

توجد عدة طرق لدفع الأجر: طريقة الأجر الزمني (1)، و طريقة الأجر بالإنتاج (2).

### 1- طريقة الأجر الزمني

يدفع الأجر وفق هذه الطريقة على أساس وحدات زمنية يقضيها الفرد في العمل دون النظر إلى كمية الإنتاج، و هي طريقة ملائمة حينما يتعذر تحديد مستوى قياسي للعمل أي وضع معايير للأداء أو عندما يصعب التعبير عن ناتج العمل كميًا، كما هو الشأن بالنسبة للعمل الإداري على سبيل المثال، و تتمثل وحدة الزمن في الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

هذه الطريقة هي الأكثر استخدامًا و الأوسع انتشارًا نظرا لسهولة تطبيقها و ما تحققه للعمال من معاملة متساوية و استقرار من حيث ضمان دخل محدد نهاية كل فترة زمنية، لكن يعاب عليها أنها لا تشجع العمال على بذل الجهد أو الاهتمام بإتقان العمل لكونها لا ترتبط بالإنتاج أو بنتائج العمل.

و قد أطلق عليها الأستاذ عادل حسن اسم "خطة معدل الأجر اليومي الثابت" و اعتبرها بمثابة عقد يتعهد العامل بمقتضاه بتقديم وقته و تتعهد فيه الإدارة بدفع الأجر المتفق عليه<sup>(121)</sup>، و هو استنتاج غير مستقيم لأن الذي يقدم من قبل العامل جهده لا وقته، أي العمل الذي يؤديه لفائدة المنظمة، و بحكم أن هذا العمل يصعب قياس نتائجه، فإنه استعيب عن تثمين النتائج بتثمين الوقت الذي يستغرقه العمل، و من ثم اتخاذ وحدة الزمن كمعيار للتقييم و تحديد الأجر.

إن ضمان أجر محدد خلال مدة زمنية محددة بغض النظر عن كمية و نوعية الإنتاج من شأنه أن يخلق سلوكيات سلبية لدى العامل، من حيث عدم بذل الجهد اللازم أو الاعتناء بالجودة المطلوبة، لذلك يرتبط هذا النمط بالرقابة المكثفة، إذ تحرص المنظمة على جعل الأفراد يعملون بوتيرة و وفق ضوابط تحددها سلفًا، مما يكرس مبدأ المهام الموصوفة و مجرد من ثم العامل من التفكير و المبادرة الحرة.

### 2- طريقة الأجر بالإنتاج

يتحدد أجر العامل على أساس إنتاجيته، و هو ما يشكل عامل تحفيز قوي يدفع العمال إلى بذل مجهودات أكبر، و يقدر الأجر بالإنتاج إما فرديا أو جماعيا:

120 Boyer L. et Equibey N., *GRH. Nouvelles pratiques (Vade-mecum)*, éd. Ems, 2003, p. 168.

121 د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 292.

## 2-1- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي

يحصل الفرد بموجب هذا النظام على حد أدنى من الأجر محدد سلفا يضاف إليها نصيب من الأجر يرتبط بعدد الوحدات التي تزيد على الحد الأدنى، و قد تعددت نظم الأجور على أساس الإنتاج الفردي، و فيما يلي نبذة مختصرة عن هذه النظم<sup>(122)</sup>:

### (أ) طريقة أجر القطعة الموحد:

يحدد وقت قياسي لإنجاز كل وحدة أو قطعة، و حينئذ يتقاضى الفرد أجره على أساس الزمن الذي حدد لإنجاز كل وحدة أنجزها فعلا بغض النظر عن الزمن الذي استغرقه عملها.

و لتوضيح ذلك نورد المثال التالي:

حددت إحدى المؤسسات 30 دقيقة لإنجاز وحدة واحدة، و قد استطاع أحد الأفراد إنجاز 30 وحدة خلال 8 ساعات، هذا الشخص سوف يتقاضى، طبقا لهذا النظام، أجره لا على أساس الساعات الثمانية بل على أساس 15 ساعة (30 دقيقة x 30 وحدة).

### (ب) طريقة تايلور *Taylor*:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد مستوى قياسي للإنتاج، تحديد أجر الوحدة دون المستوى القياسي و الأجر الإضافي لكل وحدة فوق المستوى القياسي و أخيرا تحديد ساعات العمل اليومي.

في حالة إنجاز الفرد لمستوى مساوي أو أدنى من الحد القياسي يتقاضى حينئذ أجرا منخفضا أما في حالة تجاوز الحد القياسي فإنه يتقاضى بالإضافة إلى أجره العادي حصة إضافية تشجيعية عن الوحدات الزائدة.

و مثال ذلك إذا حددت مؤسسة ما 30 وحدة في الساعة الواحدة كمستوى قياسي بأجر أساسي مقداره 10 دج للوحدة، و ما زاد عن الثلاثين وحدة في الساعة يقدر بـ 20 دج للوحدة، فإذا أنتج العامل 300 وحدة خلال 8 ساعات فإن أجره يتحدد كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{أجر الإنتاج القياسي: } & 8 \times 30 = 240 \text{ وحدة بسعر } 10 \text{ دج للوحدة} = 2400 \text{ دج} \\ \text{أجر الإنتاج الإضافي: } & 300 - 240 = 60 \text{ وحدة بسعر } 20 \text{ دج للوحدة} = 1200 \text{ دج} \\ \text{الأجر الكلي: } & 2400 + 1200 = 3600 \text{ دج.} \end{aligned}$$

### (ج) طريقة هالسي *Halsey*:

يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين، و يتقاضى الفرد أجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافا إليه أجر الوقت الموفر في حدود نسبة مئوية معينة قد تصل إلى 50%، و عليه فإن الأجر المستحق هو أجر الساعة x (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد).

122 د. سوسن عبد الحميد مرسى، إدارة القوى البشرية، مطابع الولاء الحديثة، 2007-2008، ص 47-51؛ د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 303-311.

إذا كان الوقت القياسي لإنجاز عمل ما مثلاً هو 10 ساعات بينما أنجز أحد الأفراد هذا العمل في 8 ساعات فقط، و إذا كان أجر الساعة الواحدة 20 دج و كانت النسبة المئوية من الوقت المقتصد هي 50% فإن حساب الأجر يكون كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{الأجر} &= \text{أجر الساعة (الوقت المستنفذ + الوقت المقتصد} \times 50\%) \\ &= 20 (8 \text{ ساعات} + 20 \times 50\%) \\ &= 20 (10 + 8) \\ &= 18 \times 20 = 360 \text{ دج.} \end{aligned}$$

#### (د) طريقة إمرسون *Emerson*:

يحدد مستوى قياسي للإنتاج بالنسبة للفرد متوسط الكفاءة، يضمن على أساسه حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ في العمل مضافاً إليه علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي إذا بلغ مستوى كفاءة إنتاج الفرد 66%، و تستمر الزيادة في الارتفاع بارتفاع مستوى كفاءة الإنتاج، و تحدد أخيراً الكفاءة الانتاجية بقسمة الوقت المقرر لانتهاء العملية الانتاجية على الوقت الذي استغرقه الفرد فعلاً لإنهاء العمل.

مثال ذلك: إذا كانت الساعات المعيارية للأداء 36 ساعة و إذا أنجز الفرد العمل في 40 ساعة، فإن معدل الكفاءة يساوي عدد الساعات المعيارية على عدد الساعات المستنفذة أي:

$$90\% = 100 \times 40/36$$

و هناك طرق أخرى كثيرة لا يتسع المقام لذكرها جميعاً، منها طريقة جانث *Gantt* و طريقة ميريك *Merrick* و طريقة روان *Rowan* و طريقة بيدو *Bedeaux* ...

#### 2-2- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

يحدد مستوى قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة الهدف الإنتاجي الجماعي، و توزع علاوة إضافية زيادة على الأجر الزمني على مجموع العمال المشاركين في أداء العمل على أساس مدة مساهمة كل منهم في النتائج، و ذلك في حالة تحقيق المجموعة للمستوى القياسي أو أعلى منه.

مثاله: مجموعة متكونة من ثلاثة أفراد حدد لهم مستوى قياسي للإنتاج مقداره 200 وحدة في اليوم بأجر قدره 20 دج للوحدة، علماً أن عدد ساعات العمل اليومي هي 8 ساعات و أن الأجر الأساسي للأفراد الثلاثة 100 و 80 و 60 على التوالي، فإن الأجر الكلي يكون على النحو التالي:

$$200 \times 20 = 4000 \text{ دج (الأجر المستحق لإنجاز الإنتاج)}$$

أما الأجر المخصص للأفراد الثلاثة فهو:

$$100 \times 8 + 80 \times 8 + 60 \times 8 = 1920 \text{ دج}$$



## المبحث الثاني المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف

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

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

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

- مكافأة المجهود الفعلي أي الأجر حسب الاستحقاق و على أساس الكفاءات؛
- ضمان المساواة الكاملة بين العمال لاسيما بين الجنسين؛
- التقييم الدقيق لأداء الأفراد بالاستناد إلى أسس عقلانية و مرجعية توافقية.

و لعل هذا ما يفسر الاهتمام الكبير بالتصنيفات المعيارية و المدونات المرجعية للوظائف و الأنشطة و الكفاءات، و بابتكار مناهج متطورة للتصنيف الوظيفي تستجيب بفعالية للانشغالات السالفة الذكر.

و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المتعلقة بتقييم و تصنيف الوظائف، نتناولها في محورين اثنين أحدهما يهتم بالمناهج المبنية على منطق الكفاءات المهنية (المطلب الأول)، و الثاني يهتم بالمناهج المحايدة جنسياً (المطلب الثاني)، و لا يفوتنا أن نشير في هذا الصدد أن تمييزنا بين مناهج التحليل و التوصيف و مناهج التقييم و التصنيف يبقى ذا طابع نظري أملتته ضرورات البحث و ترتيب الأفكار و توظيف المعلومات، و إلا فإن الارتباط بين النوعين من المناهج جد وثيق و قد نصادف بعض المناهج الشاملة التي تجمع بين تحليل الوظائف و تقييمها و تصنيفها، و قد فضلنا إدراجها في هذا الفصل مع الإشارة إلى بعدها التحليلي عند الاقتضاء.

### المطلب الأول مناهج تقييم العمل المبنية على منطق الكفاءات

شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل و مقتضيات، بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية و التصورات العتيقة و تتحو نحو اعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم و التأجير، و فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات و الخبرات المهنية.

#### 1- اتفاق قيادة النشاط المهني *Accord A. Cap 2000*

أبرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية *GESIM* و أربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني.

وقد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي و ذلك بالانتقال من المنطق التقليدي الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات و أنماط سلوكية و طرق عملية، إلى منطق جديد عماده الإنسان و ما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه، و من ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف و الأجر الفرديين و بين الوظيفة التي يشغلها الفرد.

أحدث هذا الاتفاق إذن انتقالا من منطق التأهيل *La logique de qualification* إلى منطق الكفاءة *La logique de compétence*، و انعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير المسارات المهنية و أسس الترقية الوظيفية، و على نظام الأجور و تحديد المستحقات الفردية لكل عامل.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق لم يأت من فراغ بل هو امتداد لاتفاقية 1975 الخاصة بقطاع الصناعات الحديدية و التي كرست لأول مرة للتصنيف على أساس القدرات الفردية لشغل الوظيفة منظورا إليها من زاوية المساهمة الخصوصية في إنجاز أهداف النسق الإنتاجي<sup>(123)</sup>، محدثة بذلك قطيعة مع النظام التصنيفي السابق المعروف باسم *PARODI*<sup>(124)</sup> و المتمثل في تصنيف مفهرس يجمع و يرتب المناصب المتشكلة تاريخيا و المحددة سلفا.

استحدثت اتفاقية 1975 منطق تصنيف مرن و متخلص من الضغوطات التقليدية بحيث يرتكز على أربعة معايير أساسية هي الاستقلالية و المسؤولية و نوعية النشاط و المعارف اللازمة، و قد اعتبرت إبان ظهورها بمثابة الأرضية العملية الناجعة لمواجهة التقلبات الغير قابلة للتوقع في عالم الشغل و أنظمة الإنتاج<sup>(125)</sup>.

إن اتفاقية *A. Cap 2000* تندرج في هذا السياق التطويري باعتباره امتدادا لاتفاقية القطاع للعام 1975 كما أسلفنا، لكنها في ذات الوقت تشكل قطيعة مع أنظمة التصنيف السابقة كلها، بحيث تم التخلص بموجبها من التركيز على الوظيفة و دراستها باعتماد المناهج التقليدية لتحليل المنصب، و استعاضت عن ذلك بإدراج الكفاءة كمعيار مرجعي، و في هذا الصدد ثارت خلال مفاوضات 1990 مشكلة اعتماد مبدأ "التكوين المكتسب" أو "التكوين اللازم" *Formation acquise ou Formation requise*، أي تصنيف العامل على أساس الشهادة المحصل عليها أو الشهادة التي يقتضيتها المنصب، و انتهت المفاوضات في الأخير إلى إقرار النظام الجديد<sup>(126)</sup>.

يمكن اعتبار *A. Cap 2000* بمثابة عقد يربط بين المؤسسة و الأجير و يقوم على مبدأ التكافؤ في تبادل المنافع و يحدد بالتالي حقوق و واجبات كل طرف متعاقد بدقة كبيرة:

- المؤسسة من جهتها توفر الوسائل التقنية و المالية للمساعدة على تطوير الكفاءات الفردية، و تلتزم بخلق الظروف المناسبة التي تسمح للأجراء بتطبيق كفاءاتهم؛

Chatzis K. et al., *L'Accord A. Cap 2000 : La logique compétence à l'épreuve des faits*, in Travail et emploi, N° 64, <sup>123</sup> 1995, pp. 35-47.

<sup>124</sup> نسبة إلى Alexandre PARODI وزير العمل الفرنسي الذي أجرى عقب تعيينه في سبتمبر 1944 سلسلة من المشاورات المكثفة مع النقابات و أرباب العمل لإعادة تصميم نظام التصنيف المهني بغية تجاوز الاختلالات التي شاهدها أنظمة التصنيف السابقة لاسيما خلال الحرب العالمية الثانية و ما انجر عنها من تفاوت صارخ بين تطور الأسعار و تطور الأجور، و تمخض عن هذه المشاورات اتخاذ عدد من القرارات عرفت باسم Arrêtés PARODI من أبريل إلى ديسمبر 1945.

خصصت هذه القرارات شبكات أجرية لقطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة على أساس تحديد مجموع الفروع المهنية لكل قطاع ثم إجراء موازنات بين مختلف أنواع الوظائف أو المهن لموقعها على الشبكات.

تمثل تصنيفات PARODI توفيقا مبنيا على تحديد الأجور من خلال توصيف المهام و على أساس منطق التأهيل، و الهدف من هذه الشبكات هو توفير قوائم الوظائف، توصيف المهام و رسم خريطة الأنشطة الموجودة.

Chatzis K. & al., Op. Cit. <sup>125</sup>

Chatzis K. & al., Op. Cit. P. 37. <sup>126</sup>

- و بالمقابل يلتزم الأجراء بتوسيع كفاءاتهم المهنية و تسخيرها في خدمة المؤسسة.

و بذلك يعتبر هذا الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة و ليس على أساس المنصب أو الوظيفة، و أرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد و رؤسائهم الإداريين، كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة بتطور المسار المهني و إعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة "عهد جديد"<sup>(127)</sup> لشبكات التصنيف.

أبرمت عقب ذلك عدة اتفاقيات قطاعية مبنية على نفس المنطق الذي كرسته اتفاقية A. Cap 2000 منها اتفاقية الصناعات البلاستيكية و اتفاقية الصناعات الصيدلانية اللتين أبرمتا في 1994 و غيرهما، و قد ركزت جميعها على محورين أساسيين هما: الاعتراف بالمسار التكويني و إدراجه في صيرورة التطورات المهنية و تجديد شبكة التصنيف، كل ذلك في إطار توجه تقديري يضمن الاعتراف بالكفاءات المكتسبة من طرف الأجير خلال حياته المهنية سواء بواسطة التكوين أو بالممارسة، لذلك نلمس حرصا كبيرا في الاتفاقية على التعريف بالكفاءات و تحديد إطارها التوافقي حيث تعرض البند 22 من الاتفاقية إلى تعريف الكفاءات، و دواعي اعتماد منطق الكفاءات و مقتضياتها و واجبات المؤسسة و الأجراء اتجاه ذلك؛ الأمر الذي فتح الباب لاحقا (في فرنسا) لوضع آليات تثمين مكتسبات الخبرة المهنية على غرار دول غربية أخرى كما سنبينه بشيء من لتفصيل في الفصل الأخير من هذه الدراسة.

## 2- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي<sup>(128)</sup> فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات، بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة و يسعى إلى التكيف مع معطياتها الذاتية و الحصول من خلال ذلك على توافق اجتماعي، و تعتبر أن هذا التوافق هو ضمانة نجاح العملية التصنيفية.

و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية:

- المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة؛
- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين؛
- السهر على احترام ثقافة المؤسسة.

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

يرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

\* تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف و الابتكار (4 مستويات)

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

\* الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد

Tallard M., *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : Genèse et évolution*,<sup>127</sup> Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.

<sup>128</sup> هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني و الاستشارة في مجال الإدارة و تطوير الكفاءات، تأسست سنة 1926، بلغ عدد مستخدميها عام 2007 أكثر من 1200 منهم 700 مستشار، و تتكون حاليا من شبكة دولية تضم 10 فروع منتشرة في القارة الأوروبية و الصين.

تتولى لجنة تحكيم خاصة، تتكون من المسؤولين الإداريين لمختلف قطاعات المؤسسة و ممثلي العمال، موقعة كل منصب في أحد المستويات على ضوء ملاحظات المحللين الداخليين (التأطير) و بمراعاة الظروف الخصوصية للمؤسسة و تمنح بعد ذلك مجموعة نقاط (من 60 إلى 300) لكل منصب بما يضمن مراعاة التدرجية الإدارية الموجودة، و إعداد شبكة مقبولة لدى الجميع و في إطار احترام القيم الداخلية و الثقافة السائدة.

### 3- طريقة معدلات التقييم هاي *Méthode des barèmes d'évaluation HAY*

تأسس مكتب "هاي" الاستشاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1943 و هو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية، و قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب العمل التي تحمل اسمه (طريقة هاي) و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس *Edouard HAY & Eugene BENGÉ* الذين اهتموا قبيل الحرب العالمي الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا، و تستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة و إنما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية<sup>(129)</sup>، و هي لذلك تحظى بانتشار واسع على الصعيد العالمي.

تحدد طريقة "هاي" القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير و معايير فرعية تتميز بالموضوعية و العقلانية و الشمولية، و من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

### 3-1- معايير التقييم

تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب انطلاقا من توصيف المهام و باستخدام ثلاثة معايير:

- ← الكفاءة؛
- ← المبادرة الابتكارية/التفكير؛
- ← الغاية/اتخاذ القرارات.

و يشتمل كل معيار على عدد من المعايير الفرعية يقدر كل واحد منها بعدد من الدرجات أو المستويات:

- 1) الكفاءة: مجموع الصفات التأهيلية و المعارف اللازمة لشغل منصب بصفة مرضية، و تتشكل الكفاءة من ثلاثة معايير فرعية:
  - المعرفة اللازمة: المستوى المعرفي اللازم لشغل المنصب في المجالات العلمية و التقنية و غيرها، و ينفرد إلى 8 مستويات من المعارف الأساسية إلى المعارف العالية.
  - القدرات الإدارية: تضم من 5 إلى 9 مستويات من "المتطلبات غير المعتبرة" إلى "المتطلبات المديرية"، و اختلاف عدد المستويات مرتبط بحجم المؤسسات.

• القدرة في مجال العلاقة الإنسانية: تضم 3 مستويات تبدأ من القدرات العادية (اللباقة و الفعالية) إلى القدرات الهامة (القدرة على الفهم، التأثير، الاختيار) إلى القدرات الضرورية (التكوين، التحفيز).

(2) المبادرة الابتكارية: درجة المبادرة و التفكير، وتضم:  
• إطار التفكير (درجة المبادرة و التفكير الأولي) تضم 8 مستويات تبدأ بـ "الروتين المحض" و تنتهي بـ "المبادئ، المفاهيم و التوجهات الواسعة".  
• متطلبات المشاكل المطروحة أي المشاكل الواجب معالجتها، و يضم هذا المعيار الفرعي 5 مستويات تبدأ من "الذاكرة الانتقائية" و تنتهي بـ "التفكير الابتكاري".

(3) الغاية: المسؤولية عن عمل معين و عن نتائجه، أي أثر المنصب و مدى مساهمته في نتائج المؤسسة.  
• حرية التصرف: تضم 9 مستويات تبدأ من "منصب خاضع لتعليمات مباشرة و مفصلة" و تنتهي بـ "مناصب تابعة لسياسات و أهداف وظيفية و غايات عامة للمديرية".  
• سعة نطاق التصرف: تقدر مساهمة النشاط نقداً و سنوياً و تتوزع على خمس مستويات.  
• أثر نشاط المنصب: يضم 4 مستويات (مباشر، جوهري، غير مباشر، بعيد).

يُقدر كل معيار فرعي بنقطة هاي (حسب المستوى أو الدرجة) ثم تجمع النقاط للحصول على وزن أو قيمة المنصب و من ثم تحول النقطة النهائية إلى قيمة نقدية.

### 3-2- مسار التقييم

تستخدم طريقة هاي هذه المعايير و المعايير الفرعية بواسطة التصنيف القائم على مبدأ القياس المقارن أي بالمقابلة بين درجة تواجد العوامل المذكورة أعلاه في المنصب المعني و درجة تواجدها في منصب آخر، و توفر معدلات التقييم هاي الوسائل التقنية لتطبيق هذه العملية.

للتوصل إلى تصنيف موضوعي يتوجب على الجهة المكلفة بالتقييم انتهاج طريقة عقلانية تتشكل من عمليتين جوهريتين هما التصنيف و المصادقة أو تأكيد التصنيف، و تضم هاتين العمليتين دورهما مجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

أولاً: إجراء تحليل دقيق للمنصب

ترتكز مصادقية و نجاعة تقييم المناصب على التوصيف الدقيق للمهام لكون التوصيف هو الذي يتيح و يوفر البيانات اللازمة لعملية التقييم، لذلك يشترط في التوصيف الوضوح و الإيجاز لاسيما فيما يتعلق:

- بهدف المنصب و النتائج المنتظرة منه؛
- بموقع المنصب في المنظمة؛
- و بسعة المسؤوليات فيه.

ثانياً: إجراء تحليل دقيق لسياق أو محيط المنصب

يتوجب التعامل مع المنصب في نطاق علاقاته و امتداداته لا ككيان منعزل، و الوسيلة إلى إدراك هذه العلاقات و الامتدادات هو الخريطة التنظيمية التي توفر العديد من البيانات الهامة:

- موقع المنصب في الهيكل التنظيمي (المستوى التدرجي)؛
- تأثير المناصب الأخرى على المنصب المعني؛
- حجم و أنواع التدفقات بين المنصب المعني و المناصب الأخرى.

و من شأن هذه البيانات أن تساعد في تحديد المناصب المرجعية التي تستخدم للمقارنة، و معرفة القيمة الفعلية للمنصب من خلال علاقاته الوظيفية مع المناصب الأخرى، و أخيراً تفيد تلك البيانات في تجنب مخاطر تداخل و ازدواجية المهام و هو ما لا يدرك إلا بالتحليل المندمج.

#### ثالثاً: تقييم المنصب

تستخدم المعايير السالفة الذكر كأساس للمقارنة بين المناصب و من ثم تقييم المنصب المعني، و تكمن أهمية العوامل الثلاث: الكفاءة و المبادرة و الغاية في كونها تحوي مواصفات أساسية قادرة على وصف طبيعة العمل، لذلك تعتبر بمثابة القياس المشترك الذي يمكن تطبيقه على أي منصب.

و الهدف من هذا التقييم هو إقامة علاقات بين مختلف مناصب المنظمة بأقصى موضوعية ممكنة و ذلك بالنظر إلى المهام و الواجبات المنوطة بالمنصب.

#### رابعاً: منح القيم الرقمية لعوامل المنصب

القيم الممنوحة لكل مستوى من مستويات العوامل المدرجة في معدلات التقييم تأخذ منحى تصاعدياً بطريقة هندسية، و الفارق بين هذه القيم يتمثل في نسبة مضاعفة، فعلى سبيل المثال إذا كانت النسبة 15% و كانت قيمة المستوى الأول 100 فإن التصاعد في المستويات الأخرى يكون 115 ، 132 ، 175 ، 200 ، ...

#### خامساً: تصنيف المنصب

بعد منح قيمة لكل عامل من عوامل التقييم يصبح من السهل تصنيف المنصب بعد جمع كل القيم الممنوحة.

#### سادساً: مراجعة نتائج التقييم

للتأكد من جودة التقييم يتوجب مراجعة مدى ملائمة القيم الممنوحة لكل عامل من العوامل التقييمية قبل الشروع في عملية المقارنة المبينة في الخطوة التالية.

#### سابعاً: مقارنة تقييم المنصب بالمناصب الأخرى في المنظمة

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من ملائمة التقييم مقارنة بتقييمات لمناصب الأخرى، أي مراجعة صلاحية التقييم على نطاق واسع (في المؤسسة ككل) أو على نطاق أشمل بالرجوع إلى المعايير الشاملة المحددة للمناصب المعيارية سواء في المؤسسة المعنية أو في مؤسسات أخرى.

#### ثامناً: التقرير الختامي للتقييم و تصنيف المنصب

في ختام العملية يتوجب إعداد عرض كتابي عن العملية التقييمية بإيراد الأسس و المرتكزات العقلانية و المبررات الموضوعية التي شكلت إطاراً مرجعياً للتقييم و ذلك بغية تبرير العملية و إضفاء المصداقية على نتائجها.

### 4- طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف *Méthode ORBA*

صمّمت هذه الطريقة بداية من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب العمل كطريقة تحليلية للتقييم القطاعي للوظائف، ثم تبنتها مؤسسة OPTIMOR البلجيكية للاستشارات منذ تأسيسها في 1991، و قامت بتطويرها لتصبح صالحة للاستعمال في مختلف المنظمات و القطاعات، و قد عرفت نتيجة لذلك شهرة كبيرة و انتشاراً واسعاً.

يتم تطبيق طريقة ORBA عبر ست مراحل:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من الدراسة و التحضير للعملية عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام؛
- التمهيد للدراسة؛
- جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات، المقابلات، فرق العمل...؛
- تحليل و هيكلية المعلومات؛
- إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية؛
- تقييم الوظائف الموصوفة.

تحلل الوظائف و تقييم على أساس عدد من "وجهات النظر" *Points de Vue* الخاصة بطريقة *ORBA*، و قد اختيرت وجهات النظر هذه بحيث تغطي كل المظاهر الهامة التي تلعب دورا في تنفيذ مهام الوظيفة.

تجمع وجهات النظر ضمن خمس مواصفات أساسية تسمح بإجراء مقارنات بين مختلف الوظائف، على النحو التالي:

جدول (2-): المواصفات الأساسية في طريقة *ORBA*

المظهر	المعامل	وجهة النظر	المواصفات الأساسية
التعقيد سعة الوظيفة	6	المشكلة	المسئوليات
النتيجة التأثير	4	الأثر	
المستوى الأهمية	5	المعارف	المعارف
عدد التابعين/طبيعة القيادة الظروف	2	القيادة	التفاعلات الاجتماعية
المادة النوعية	2	القدرة على التعبير	
التأثير/التوعية العلاقة الوظيفية	2	الاتصالات	
التحكم العوامل غير الملائمة	2	القدرة على الحركة	المتطلبات العملية
الكثافة المدة	1	الانتباه	المسؤول و العقبان
الطبيعة الأهمية	1	مواصفات خصوصية	
الكثافة المدة/التكرارية	1	الجهد البدني/الوزن	المسؤول و العقبان
الكثافة المدة	1	الجهد البدني/الموقع	
الكثافة المدة	3	ظروف العمل	المسؤول و العقبان
الكثافة المدة	1	الخطر الشخصي	
جسامة الأضرار المخاطر	1		

Source: *ORBA : Un Instrument de Gestion des Ressources Humaines pour l'analyse de votre organisation et l'évaluation des fonctions*, OPTIMOR HRM Consultants<sup>(130)</sup>

بعد إتمام عملية تحليل الوظائف تمنح لكل وجهة نظر في كل وظيفة عددا من النقاط بحسب درجة تواجدها في الوظيفة ثم تضرب هذه النقاط في المعامل الثابت الخاص بكل وجهة نظر، و من ثم نحصل على التقييم الشامل للوظيفة من خلال جمع حاصل ضرب نقاط وجهات النظر في معاملاتها، و يسمى مجموع النقاط المحصل عليه "علامة أوربا" *Score ORBA*.

يستخدم مجموع النقاط كمؤشر مرجعي لتصنيف الوظائف على "قائمة تدرج الوظائف" حيث تحل كل وظيفة موقعا مناسباً لقيمتها النسبية.

## المطلب الثاني مناهج تقييم العمل المحايدة جنسيا

ضمانا للمساواة في الأجر و التطبيق الصارم لمبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"، و إزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن، بادرت العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء و الرجال بتطوير مناهج و أدوات علمية تسمح بالقضاء على التمييز و تحليل و تقييم مناصب العمل بمنأى عن مؤثرات النوع.

و لم يقتصر دور هذه الهيئات على المناداة بالمساواة و الدعوة إلى إزالة التمييز الجنسي بل تجاوزته إلى طرح مناهج و أدوات مبتكرة تسمح بتجسيد هذه الغاية على أرض الواقع، و ذلك ما أنجزه فعليا كل من المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا و معهد المساواة بين النساء و الرجال في بلجيكا — على سبيل المثال — الذين كان لاقتراحاتهما أبلغ الأثر في تطوير مناهج تقييم تركز مبدأ المساواة و الحيادية الجنسية.

في هذا السياق قام المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في مطلع التسعينيات باقتراح طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب *Katz & Baitsch* بالإضافة إلى أداة خاصة باستكشاف التمييز الأجرى بين الجنسين أطلق عليها اسم *VIWIV* اختصارا لعبارة: *Verdiene ich was ich verdiene?* أي: هل أتقاضى ما أستحق؟ *Est-ce que je gagne ce que je mérite?*

و من جهته أطلق معهد المساواة بين النساء و الرجال مشروعاً هاماً في 2001 عرف باسم مشروع التقييم التحليلي للوظائف (*Projet EVA (EValuation Analytique)* بغرض تمكين المنظمات من إعداد تصنيفات وظيفية محايدة جنسيا *Evaluation du travail sexuellement neutre*.

و فيما يلي تفصيل لهذه الأدوات و المناهج:

### 1- طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب *Katz & Baitsch* (*Méthode ABAKABA*) *Analytische Bewertung Von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch*

رغم تضافر الجهود الدولية و تعدد التشريعات القطرية لضمان المساواة بين الجنسين في شتى المجالات لاسيما في مجال العمل، تبقى وضعية المرأة مطروحة بحدة مقارنة بالرجل و تستمر الفوارق الأجرية بين الجنسين مشكلةً نشغالا أساسيا لدى الهيئات الاجتماعية و في الأوساط السياسية، و لا يمكن عزو هذا التآرجح في تكريس المساواة الأجرية بين النساء و الرجال إلى غياب الإرادة السياسية أو التقاعس الاجتماعي، و إنما مرده بالدرجة الأولى إلى غياب المناهج العلمية الكفيلة بضمان المساواة الفعلية.



انطلاقاً من هذه الفئاعة بادر المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا إلى اعتماد طريقة تحليلية من ابتكار الاختصاصيين Christian Katz & Christof Baitsch (مختصين في سيكولوجيا و تنظيم العمل)، تأخذ بعين الاعتبار المواصفات الخصوصية الذكورية و المواصفات الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي.

و قد جربت هذه الطريقة قبل اعتمادها رسمياً في خمس منظمات ثم جرى تعديلها و تطويرها على ضوء التجارب و النتائج المحققة، و قد حظيت هذه الطريقة برضا المشاركين في التجارب لاسيما و أنها سهلة التطبيق مقارنة بغيرها من المناهج.

### 1-1- معايير التقييم

تستمد طريقة ABAKABA مرتكزاتها الأساسية من المعايير المعتمدة في مخطط جنيف Schéma de Genève الذي استخدم كطريقة للتصنيف في سويسرا منذ 1950 و الذي يميز بين أربعة محاور: "المتطلبات العقلية" و "المتطلبات الجسدية" و "المسؤولية" و "ظروف العمل" كما يحددها الجدول التالي:

جدول (2-26): مخطط جنيف

الأعباء	المعرفة العملية	
العبء العقلي	المعارف	المتطلبات العقلية
العبء العضلي	المهارة	المتطلبات الجسدية
المسؤولية	-	المسؤولية
آثار الوسط	-	ظروف العمل

Source: Katz & Baitsch, L'égalité des salaires en pratique, P.17

طور Katz & Baitsch هذا المخطط عبر تقسيم المعايير إلى أربعة مجالات:

- المجال الفكري (I)
- المجال النفسي - الاجتماعي (S)
- المجال الجسدي (P)
- المسؤولية (R)

و يتضمن كل مجال أربعة معايير تسمح بتقييم المجالات انطلاقاً من ثلاثة مظاهر:

- المتطلبات Exigences
- المضار Préjudices
- الترددات Fréquences

تقدر المتطلبات باعتبار المستوى الضروري لممارسة النشاط بطريقة غير معيبة، مثل مقتضى القوة العضلية التي يقتضيها عمل البناء أو مساعد البناء و المتمثلة في حيازة قدرة حمل تقدر بمقدار من الكيلوغرامات يفوق كثيراً قدرة الحمل لدى أمينة الصندوق في متجر كبير.

المضار الخصوصية تتشكل من كل ما من شأنه التأثير سلبا على صحة أو رفاهية العمال، فقد يتعرض عمال بعض الأنواع من الأنشطة لمضار ناجمة عن البرد أو الحرارة العالية، أو عن أداء حركات معينة.

أما تواتر المتطلبات أو المضار فيمكن تقييمها من خلال التنفيذ اليومي للعمل بملاحظة نسبة تردد أو تكرار الأعباء أو التعرض للأخطار، كقياس المدد الزمنية التي يقتضيها البناء أو مساعد البناء في التكفل بحمل الأثقال على سبيل المثال.

يجري تصنيف مختلف المظاهر بطريقة تركيبية بالنسبة لمجموع المعايير، و الجدول التالي يوضح المجالات و المعايير و المظاهر المعتبرة.

جدول (2-27): معايير طريقة ABAKABA

المضار مركبة مع الترددات	المتطلبات مركبة مع الترددات	المظهر المعتبر المجال
- المضار الحادثة في هامش التصرف و اتخاذ القرار - التوقف الضار للعمل	- المتطلبات المهنية - المتطلبات المتعلقة بالقدرة على التنظيم	المجال الفكري
الظروف النفسية الاجتماعية المجحفة	- المتطلبات المتعلقة بالقدرة على الاتصال الشفوي - المتطلبات المتعلقة بالقدرة على التعاون - المتطلبات المتعلقة بمعرفة الغير	المجال النفسي الاجتماعي
- ظروف متعلقة بمواقيت مجحفة - ظروف ابتهاج مجحفة	- المتطلبات المتعلقة بالقوة العضلية - المتطلبات المتعلقة بدقة الحركات	المجال الجسدي
- المسؤولية المتعلقة بحياة الآخر - المسؤولية المتعلقة بالوسائل و الأشياء ذات قيمة - المسؤولية المتعلقة بحماية البيئة	المسؤولية المتعلقة بالنتائج المحققة من طرف أشخاص آخرين	المسؤولية

Source: Katz & Baitsch, *L'égalité des salaires en pratique*, P. 42

تمنح لكل معيار قيم في شكل نقاط في حدود النسب المنوية المخصصة لكل مجال و بما يضمن تجنب التمييز الجنسي و يتوافق في نفس الوقت مع القيم الاجتماعية و التوجهات الإنسانية:

- المجال الفكري: 25 إلى 50 %
- المجال النفسي- الاجتماعي: 20 إلى 40 %
- المجال الجسدي: 5 إلى 25 %
- المسؤولية: 20 إلى 30 %

يلاحظ على هذا التوزيع أنه منح نسبا عالية للمجالات التي لا يختلف فيها الجنسان، لاسيما المجال الفكري و المجال النفسي- الاجتماعي، بينما خصص أقل نسبة للمجال الجسدي توكيا للتمييز ضد الجنس الأضعف جسديا.

و لتحديد قيم المعايير المعتمدة يحدد مقياس تقديري *Echelle d'Appréciation* (سلام متدرجة) لكل معيار و معيار فرعي ضمانا لدقة و حيادية التقييم.

## 1-2- طريقة التقييم

تقيم كل وظيفة على أساس توصيف مهامها و ظروف العمل فيها، و يتم هذا التوصيف بواسطة استبيان يجيب عنه شاغل الوظيفة، على أن تدعم تلك الإجابات بملاحظات الرئيس المباشر، ثم تتولى لجنة خاصة دراسة الأجوبة و إجراء التحاليل بواسطة وثيقة صيغ *Formulaire* للتوصل إلى إنجاز العملية التقييمية.

يتشكل الاستبيان من مجموعة أسئلة تعكس المعايير المعتمدة في التقييم و مرتبة وفق تسلسلها في نطاق المجالات المذكورة أعلاه.

و يراعي المجيبون على الاستبيان وصف النشاط الذي يؤدونه و مقتضياته و ما يستلزم من مؤهلات و قدرات لا ما يحوزه شاغل الوظيفة من مؤهلات أو كفاءات، و ذلك حتى ينصب التقييم على الوظيفة لا على الشخص.

و قد صاغ *Katz & Baitsch* نموذجا لاستبيان التقييم<sup>(131)</sup> حرصا فيه على وضوح الأسئلة و بساطة التعابير حتى يسهل على العامل الإجابة عنها بدقة و يسر. أما وثيقة الصيغ التي تمثل قاعدة ارتكاز للتقييم بالنسبة لأعضاء اللجنة، فتتضمن مجموعة جداول تعرض المعايير، مقاييس التقييم و النقاط الممنوحة، و قد أورد *Katz & Baitsch* نموذجا لهذه الوثيقة في الصفحات 102 إلى 114 من كتابهما المرجعي لطريقة *ABAKABA*.

تلتزم اللجنة بتقييم الوظائف على أساس المعايير المحددة و بواسطة الاستبيانات و وثيقة الصيغ، الأمر الذي يحد كثيرا من "الهامش التقديري" للجنة، و هذا ما يميز هذه الطريقة عن الطرق الأخرى حيث تحتل الآراء الشخصية للأعضاء حيزا معتبرا في توجيه النتائج.

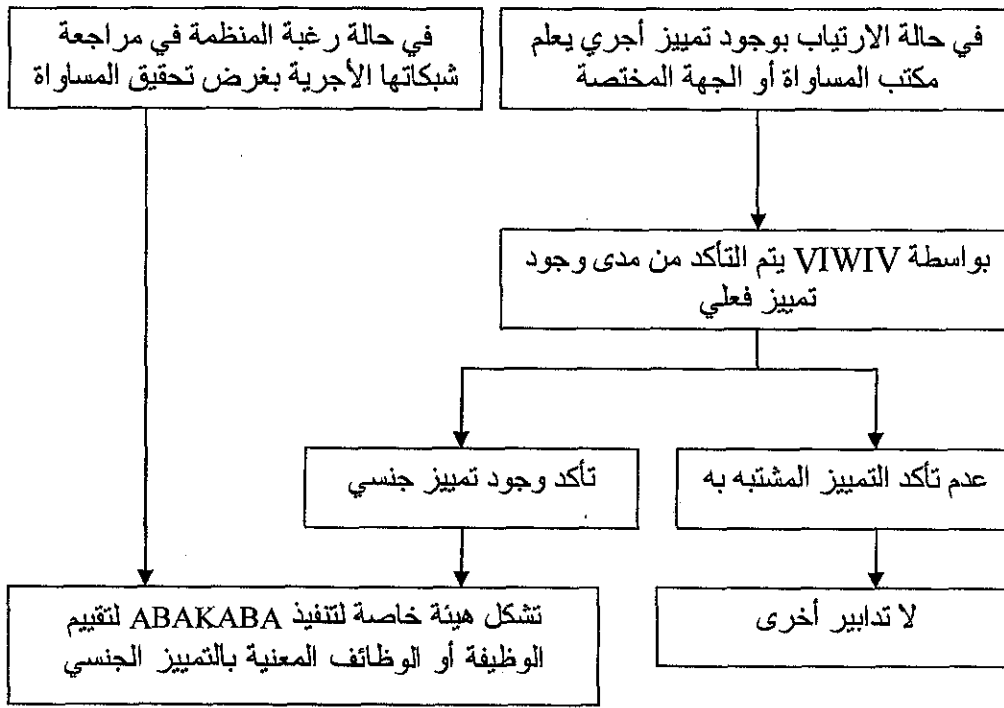
## 2- طريقة تقدير الأجر المستحق *Méthode VIWIV*

تعتبر هذه الطريقة مكملة لطريقة *ABAKABA*، كما أنه بالإمكان استخدام كل منهما بشكل مستقل، غير أن واضعي الطريقتين (*Katz & Baitsch*) ينصحان باستخدام *VIWIV* في حالة وجود نزاع يتعلق بالمساواة الأجرية، أو كمرحلة سابقة لتطبيق طريقة *ABAKABA*.

و تشكل هذه الطريقة أداة لاستكشاف اللامساواة الأجرية الناجمة خصوصا عن التمييز الجنسي، و بذلك فهي تستعمل قبل التقييم كما يمكن أن تستعمل بعده للتأكد من مدى صلاحية التقييم و حياده الجنسي.

على ضوء ما تقدم يمكن توضيح طريقة استخدام *ABAKABA* و *VIWIV* بواسطة الشكل التالي:

## شكل (2-18): كيفية استخدام VIWIV و ABAKABA



Source: Katz & Baitsch, *L'égalité des salaires en pratique*, P. 119

كطريقة استكشاف *Instrument de dépistage* تطبيق طريقة VIWIV على ثلاث مراحل:

- (1) المرحلة الأولى تتمثل في الفحص الشخصي لإمكانية وجود تمييز أجري، يلجأ للشخص المعني بذلك إلى مساعدة الهيئة المكلفة بالمساواة في الأجور إن وجدت<sup>(132)</sup> أو مصلحة المستخدمين أو أي هيئة أخرى مختصة.
- (2) تتطلب المرحلة الثانية إجراء أبحاث معمقة حول كفاءات تحديد الأجور، سواء تعلق الأمر بوظيفة واحدة أو عدد من الوظائف أو تعلق بكل وظائف المنظمة.
- (3) في حالة تأكد وجود تمييز أجري يتم اللجوء حينئذ إلى تقييم الأنشطة بواسطة طريقة ABAKABA.

و تجدر الإشارة إلى أن التمييز قد يمس الأجر القاعدي وحده أو كل مكونات الأجر: المنح *Les Allocations*، التعويضات *Les Indemnités*، المكافآت *Les Primes*، الخصوم *Les Déductions*، و إن كان الأمر يتعلق في الواقع غالباً بالأجر القاعدي على اعتبار أن أسس حساب المكونات الأخرى تتميز ببعض الشفافية.

و السبيل إلى اكتشاف وجود التمييز من عدمه هو مراجعة أجور الوظائف المعنية و مقارنتها ببعضها (أي مقارنة أجور الوظائف النظيرة) على أساس عدد من المؤشرات الهادفة إلى تحديد التمييز المباشر و التمييز غير المباشر في الأجور<sup>(133)</sup>.

يعتبر التمييز مباشراً عندما يكون الأجر الذي يتقاضاه المرأة العاملة (و قد يتعلق الأمر أيضاً بالتمييز ضد الرجل) أقل مما يتقاضاه زملاؤها الذين يمارسون نفس الوظائف.

<sup>132</sup> دول كثيرة عبر العالم أنشأت هيئات خاصة (بله دوائر وزارية) للتكفل بهذه المشكلة و الارتقاء بوضعية المرأة و مساواتها بالرجل لاسيما في شؤون العمل، بدل الاكتفاء بالخطابات و إعلان النوايا الحسنة كما هو شأن دول أخرى كثيرة أيضاً.

<sup>133</sup> Katz & Baitsch, *L'égalité des salaires en pratique*, P. 122-146.

أما التمييز غير المباشر فيتعلق بممارسة وظيفة ذات متطلبات كثيرة مقارنة بوظيفة أخرى يتقاضى شاغلها نفس الأجر و لكن بمتطلبات أقل من الأولى، أو عندما تتقاضى المرأة أجراً أقل من أجر عامل آخر يؤدي وظيفة ذات قيمة مساوية و إن كانت مختلفة.

و عليه فإن إثبات التمييز غير المباشر أصعب بكثير من إثبات التمييز المباشر، لذلك تنصب التساؤلات المتعلقة بالتمييز غير المباشر على الوظائف و متطلبات أدائها بينما تهتم التساؤلات المتعلقة بالتمييز المباشر بمقارنة الأجور الخاصة بالوظيفة المعنية و الوظائف المماثلة لها.

و يجري البحث المعمق عن أسباب التمييز و التي حصرها *Katz & Baitsch* في النقاط التالية:

- التمييز الناجم عن اختيار و تقييم المعايير
- التمييز الناجم عن طريقة التقدير
- التمييز الناجم عن اعتبارات ذات طابع سياسي
- التمييز الناجم عن تركيبة لجنة التقييم و نقص تكوين أعضائها.

بعد تحديد كل هذه المحاور بدقة يمكن تجاوز وضعية التمييز الحاصلة بإعادة التقييم بواسطة طريقة *ABAKABA* و استنادا إلى نتائج العملية الاستكشافية *VIWIV*.

### 3- مشروع التقييم التحليلي للوظائف *Projet EVA*

(*Evaluation Analytique des Fonctions*)

أمام استعصاء مشكلة التمييز الجنسي للأجور، و صعوبة وضع حد لاستمرارها، بل و تفاقمها في بعض الحالات، كما تشير إليه العديد من التقارير المختصة، و في زمن يتنامى فيه الاهتمام بالنوع *Le Genre* بغية إزالة كل مظاهر الغبن و التمييز و اللامساواة، شرعت بعض الدوائر الوزارية (في الدول الغربية بطبيعة الحال) و الهيئات المختصة (الدولية و القطرية) في اقتراح مشاريع لتسوية الوضعية المتردية للمرأة في الحياة العامة و الحياة المهنية بوجه خاص.

في هذا السياق انطلق مشروع التقييم التحليلي للوظائف سنة 2001 بمبادرة من مديرية تكافؤ الفرص التابعة لوزارة العمل البلجيكية، ثم لم يلبث أن حوّل هذا المشروع برمته إلى معهد المساواة بين النساء و الرجال بعد تأسيسه في 2003/06/01.

الطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع *EVA* هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين و مختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التمييز بين النساء و الرجال في مجال تصنيف الوظائف و تحديد الأجور، و قد حدد لهذا المشروع مدة زمنية كافية استغرقت خمس سنوات (2001-2005) للوصول إلى تطبيق تقييم موضوعي و محايد جنسيا من شأنه أن يزيل الفوارق الأجرية بين الجنسين.

تضمن المشروع ثلاثة محاور أساسية:

- 1) تصميم حزمة أدوات تتعلق بالتكوين في مجال "تقييم و تصنيف الوظائف" و خلق "المساواة الأجرية"، و لو أن هذه الحزمة اقتبست من مشروع "من أجل أجر صحيح لوظيفتك" الذي يعود تاريخه إلى 1996، إلا أن المشروع الجديد قد أحدث فيه تطويرات هامة تتماشى و مقتضيات المرحلة الجديدة.

- (2) تكوين الشركاء الاجتماعيين المشاركين و توعيتهم على مستوى مركزي، ليتمكنوا من نقل المعارف المكتسبة إلى منظماتهم على المستوى المحلي، و المساهمة بالتالي في تطبيق النظام الجديد للتقييم و التصنيف الوظيفي المحايد جنسيا.
- (3) تعيين مكتب دراسات خارجي لتحليل و تصميم كفاءات تطبيق النظام الجديد و تقدير انعكاساته على المساواة بين النساء و الرجال في الأجور.

و تتضمن طريقة التقييم التحليلي للوظائف *EVA* سبع مراحل هي:

- المرحلة 1: التحضير و التمهيد للمشروع
- المرحلة 2: تحليل المنظمة و جرد الوظائف
- المرحلة 3: توصيف الوظائف
- المرحلة 4: تقييم الوظائف
- المرحلة 5: إعداد تصنيف للوظائف
- المرحلة 6: تصميم هيكل للأجور
- المرحلة 7: التثبيت و المتابعة

### أولاً: مرحلة التحضير و التمهيد

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

#### أ) السيناريو:

يحدد السيناريو الأنشطة الواجب تنفيذها، المراحل المختلفة لصيرورة القرار و الأطراف المعنية بالمشروع (المديرية، المنظمات العمالية...).

تشكل لجنة متساوية الأعضاء لتأطير العملية و يمكن دعمها بهيئات تتولى أوار التفاوض و التشاور الداخلي، مع الحرص على ضرورة إشراك النساء بشكل فعال في العملية التقييمية، و منحهن حق المتابعة و إبداء الملاحظات حول مختلف الإجراءات أو التدابير المتخذة.

و من أجل ضمان حسن سير العملية يتوجب تحديد بعض المعالم الأساسية:

- السهر على ضمان الحيادية التامة بين الجنسين؛
- اختيار نظام تحليلي للتقييم و التصنيف؛
- اختيار معايير محايدة جنسيا؛
- استعمال نفس المعايير لتقييم الوظائف الذكورية و الأنثوية.

#### ب) تنظيم المشروع:

إعداد مخطط فعال لإجراء العملية، و السهر على تكوين أعضاء اللجنة و الأشخاص المعنيين بالمشروع، و توعية الجميع بأهمية تكافؤ الفرص و الحياد الجنسي.

#### ج) الإعلام و الاتصال

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

## ثانياً: مرحلة التحليل و إعداد جرد الوظائف

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

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

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

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

(د) اختبار الوظائف المرجعية: توصيف الوظائف بشكل موجز من أجل تحديد الوظائف المعنية بالتقييم، و انتقاء عدد من الوظائف المعبرة عن مثيلاتها لتشكيل الوظائف المرجعية، و من ثم يتم انتقاء الأفراد (شاغلي المناصب المرجعية) الذين يمثلون كل الوظائف، مع ضرورة مراعاة دعم التمثيل النسوي بشكل خاص.

أما إذا كانت المؤسسة صغيرة و عدد أفرادها محدود يمكن التعامل مع كل الأفراد دون الحاجة إلى تعيين ممثلين للوظائف.

## ثالثاً: مرحلة توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لإجراء التقييم بطريقة صحيحة، و من أجل توفر المعلومات الدقيقة و المنظمة ينبغي الحرص على الاستيضاح التام لمحتويات الوظائف من حيث الهدف، المكانة داخل المنظمة، المهام، مستوى المسؤولية، سلطة اتخاذ القرار، المعارف اللازمة، الخبرة و التكوين، ظروف العمل... مع ضرورة تجنب الانحياز الجنسي في عملية التوصيف، و استقاء كل الأوصاف المذكورة دون استثناء أي عنصر بسبب اعتبارات ثقافية أو أخلاقية أو غيرها.

و للحصول على المعلومات يمكن استخدام أي وسيلة أو أداة تراها لجنة لتقييم ملائمة لهذه الوظيفة أو تلك: الاستبيان، يومية المهام، المقابلات... إلخ، و إن كان من الأولى التركيب بين هذه الأدوات كلها.

و ينبغي التمييز بين طريقتين لتوصيف الوظائف:

- توصيف الوضعية الفعلية *Situation réelle*: وصف المظهر و المحتوى الحاليين للوظيفة؛
- توصيف الوضعية المرغوبة *Situation souhaitée*: بالاستناد إلى الرؤية المستقبلية لتطور المنظمة، و بذلك فهي أقرب إلى التحليل التنظيمي منها إلى التوصيف الوظيفي.

و لضمان نتائج صحيحة و ذات مصداقية ينبغي مراعاة العوامل التالية:

- توصيف الوظائف بشكل مفصل و كامل؛
- الاعتناء بكل المهام مع مراعاة حجم كل مهمة ضمن الوظيفة؛
- تحديد معايير موحدة و واضحة تجنب التاويلات المتباينة و الحرص على حياديتها جنسياً؛

- الحصول على مصادقة شاغلي الوظائف على التوصيف المنجز، و كذلك موافقة المديرية و الجهات المعنية للوصول إلى توافق شامل يضمن مصداقية و قبول التقييم؛
- تحليل الوظائف على ضوء التوصيف المنجز، و إن كان التحليل و التوصيف في الواقع عمليتين مترابطتين؛
- الحرص على حسن تفسير المعلومات المتعلقة بالوظائف و بعيدا عن أية تأثيرات نابعة عن الانحياز الجنسي.

#### رابعاً: تقييم الوظائف

بعد الانتهاء من عملية التوصيف و المصادقة عليها تأتي الخطوة الحاسمة المتمثلة في تحديد معايير دقيقة لقياس الوظائف و تقييمها.

و تؤكد طريقة *EVA* على أنه لا وجود البتة للقيم أو الأوزان المطلقة للوظائف، بل تبقى كل قيمة أو وزن يمنح لأي وظيفة عبارة عن تقدير نسبي، مما قد يثير احتجاجات او اعتراضات بعض الأفراد، لذلك ينبغي الحرص على توضيح و تدقيق المعايير المستعملة بما يوصل إلى نتائج موضوعية و يفتح الجميع بمصداقية العملية.

- لتحقيق هذا الهدف الجوهرى و تجنب أخطاء التقييم ينبغي مراعاة العوامل التالية:
- تجنب الأحكام المسبقة، و الأفكار المقولبة و التعميمات الخاطئة أثناء التحليل و التوصيف، و عدم مراعاة جنس شاغل المنصب ذكرا كان أو أنثى؛
- التطبيق المنظم و الشامل للمعايير على كل الوظائف دون استثناء، و تجنب تكرار بعض المعايير المستخدمة في تقييم الوظيفة الواحدة؛
- عدم الاهتمام بشاغل الوظيفة لأن التقييم يتعلق بالوظيفة لا بالشخص، و يتطلب هذا العامل حيادا و تجردا كبيرين للتخلص من الذاتية و المؤثرات الشخصية لاسيما في المؤسسات الصغيرة؛
- الاعتماد على محللين ذوي خبرة كافية قادرين على إنجاز تقييم موضوعي و محايد، و إن اقتضى الأمر اللجوء إلى هيئات خارجية؛
- مراقبة نتائج التقييم عن طريق المقارنة بين الوظائف و يستحسن استخدام مصفوفة لإجراء هذه المقارنة؛
- ترتيب الوظائف وفق تسلسلها القيمي ثم عرضها على كل الجهات المعنية للحصول على الموافقة أو إجراء بعض التعديلات إن اقتضى الأمر، على أن تنتهي عملية التقييم بالتوافق العام.

#### خامساً: إعداد التصنيف الوظيفي

بعد حصول الموافقة على تقييم الوظائف تشرع لجنة التقييم في تصميم هيكل وظيفي بواسطة تحديد رتب مختلف الوظائف و تجديد هيكل مجموعات الوظائف، على أن تراعى طبيعة المنظمة و حجمها في تحديد الرتب.

إن تحديد عدد الرتب و الفوارق بين مختلف الأقسام ينبغي أن يكون موضوع تفاوض مع الجهات المعنية للحسم النهائي في المسائل الخلافية قبل إنجاز التصنيف.

تصنف كل وظيفة في الرتبة المناسبة لها و ذلك بالاعتماد على الوظائف المرجعية و مجموعات الوظائف المحددة في المراحل السابقة، ثم يناقش للتصنيف على مستوى أوسع و تحرص حينئذ لجنة التقييم



على تقديم المبررات المقنعة و توضيح الطرق و المرتكزات المعتمدة في التقييم، و يعرض التصنيف عقب ذلك على مديرية المؤسسة للحصول على الموافقة النهائية.

### سادسا: تصميم هيكل الأجور

هذه العملية عبارة عن تحويل التصنيف الوظيفي أو ترجمته إلى شبكة أجرية تحدد المستحقات المالية لكل وظيفة، غير أنها تنحصر في الأجر القاعدي أو أجر الوظيفة، لأن مستحقات أخرى كثيرة تحدد على أساس اعتبارات مختلفة لاسيما المنح و المكافآت.

و تشكل القيمة الاستدلالية *La Valeur Indiciaire* مرتكزا أساسيا لتصميم الهيكل الأجرى، و تحدد هذه القيمة بشكل تفاوضي و بالنظر إلى مجموعة عوامل: القدرة المالية للمؤسسة، مستوى تكاليف المعيشة، مستوى الأجر القطاعي، الاعتبارات القانونية و غيرها...

يتمخض عن هذه العملية تحديد سقف للأجر القاعدي الذي يعتبر بمثابة مبلغ شهري أو بالساعة متفق عليه مع المستخدم و يحدد عند التوظيف.

هذا السقف قابل للتغيير زيادة (في الغالب) أو نقصانا (في بعض الحالات) بمرور الوقت و بفعل عدة عوامل منها: الترقية، الأقدمية، زيادة الأجور... و تضاف إلى الأجر القاعدي العناصر المكملة للأجر: المشاركات في النتائج، المكافآت المختلفة، الساعات الإضافية... إلخ.

بعد إنجاز هيكل الأجور يتوجب عرضه على الجهات المعنية (لجنة التفاوض الجماعي) للمصادقة عليه، و من ثم يكتسي طابع الرسمية.

### سابعا: التنفيذ و المتابعة

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

يعلم كل العمال بالترتيب الجديد لوظائفهم و مقدار الأجر المترتب عن ذلك بواسطة مراسلات كتابية أو في إطار جمعية عامة، و على اللجنة أن تكون على استعداد لتقديم التوضيحات و التبريرات اللازمة لإقناع كل الأطراف بمصادقية التصنيف، و تمكين العمال من تقديم احتجاجاتهم أو استفساراتهم لدى جهة مختصة في المنظمة *Organe d'arbitrage interne*، تتولى النظر في الاعتراض و مراجعة لجنة التقييم في ذلك و تتخذ القرارات اللازمة إما بإعادة النظر في تصنيف بعض الوظائف أو بالتصديق النهائي في حالة حصول توافق تام.

و تؤكد طريقة *EVA* على الحرص الشديد على مراعاة بذل كل الإمكانيات و اتخاذ كل التدابير في كل مرحلة من المراحل المذكورة بغية تجنب التمييز الجنسي و الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من المساواة في الأجور بين النساء و الرجال.

## المبحث الثالث

### المناهج الجديدة لتصميم أنظمة الأجور

يشكل نظام الأجور الركيزة الأساسية لقيام علاقة العمل، و الدعامة الجوهرية لسير المنظمة و تسيير أفرادها، و قد أثار هذا النظام، على امتداد التاريخ البشري، إشكالات كثيرة: إيديولوجية، سياسية، اقتصادية و اجتماعية، لاسيما منذ انطلاق الثورة الصناعية و بروز علاقات الإجارة على النمط الرأسمالي في منتصف القرن الثامن عشر.

و يمثل نظام الأجور بالإضافة إلى ذلك انشغالا هاما بالنسبة لمسيّري الموارد البشرية و مديري منظمات الأعمال على اعتبار أن اهتمامات هؤلاء الجوهرية تنصب أساسا على:

- تقليص تكاليف العمل و التحكم في الكتلة الأجرية؛
- حيازة قدرة تنافسية في سوق العمل تضمن لهم الحفاظ على الكفاءات المتاحة و استقطاب الكفاءات الجديدة؛
- خلق الانسجام و التوافق الاجتماعيين بفضل اعتماد نظام أجري يكرس العدالة بين أفراد المنظمة و يقوم على أسس و معايير تحضى بالقبول الاجتماعي و تضمن المردودية الاقتصادية؛
- احترام النظام القانوني (النصوص التشريعية و التنظيمية و التعاقدية) المتعلق بتحديد الأجور و الحوافز.

و قد تفاقمت هذه التحديات و ازدادت حدتها بفعل التحولات الراهنة المتميّزة بشساعة الفوارق الأجرية على الصعيد العالمي مما انجرّ عنه تنامي ظاهرة إعادة التوقع *La Délocalisation*، إضافة إلى بروز أنماط جديدة لعلاقات العمل (العمل عن بعد، العمل المنزلي، العمل غير النمطي *Le Travail Atypique*...) و أشكال جديدة لتنظيمه (التنظيم الشبكي، التنظيم الافتراضي، التنظيم التعلمي...)، علاوة على ظهور فئات عمالية متميّزة (عمال المعرفة)، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في أنظمتها الأجرية و ابتكار أنظمة جديدة تركز على مبدأ الدفع على أساس "ما يفعل العامل لا ما يكون" *Payer l'individu pour ce qu'il fait non pour ce qu'il est*، أي حسب الأداء الفعلي للعامل لا صفته الرسمية (الأجر حسب الأداء، الأجر الفردي، الأجر المتغير...).

و قبل التعرض لأهم التحولات التي فرضت إعادة النظر في أنظمة الأجور التقليدية و استحداث أنظمة جديدة يجدر بنا الوقوف على المقومات الأساسية لنظام الأجور و مكانته في المنظومة الإدارية و في التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول

#### المرتكزات الأساسية و الرهانات الإستراتيجية

#### لتحديث نظم الأجور

حتى يتسنى لنا استيعاب الاتجاهات الحديثة لتصميم نظم الأجور يتوجب علينا الوقوف عند الأسس النظرية و الرهانات الإستراتيجية و المقترضات العملية التي تبرر و تسند اعتماد المنظمات المهنية للنظم الأجرية الجديدة.

## 1- الأسس النظرية لتصميم أنظمة الأجور

ليس الهدف من وراء إدراج هذه الفقرة استيعاب كل النظريات المتعلقة بالأجر فذلك أمر يتجاوز حدود البحث و غايته، و إنما سيقصر عملنا هنا على إيراد أهم للنظريات بما يمكننا من تهيئة الأرضية لتناول أسباب إخفاق الرؤى التقليدية و بيان الأسس و المرتكزات التي تقوم عليها النظم الأجرية الجديدة.

و الذين اهتموا بموضوع الأجر من منظور علمي و بطرق منهجية كثر و ينتمون لحقول معرفية متعددة: اقتصادية و اجتماعية و إدارية، و كلهم سعوا إلى المساهمة في صياغة و تطوير مفاهيم و أطر نظرية لتصميم أنظمة أجرية تخدم أهداف المنظمة و تلبي احتياجات الأفراد.

### 1-1- نظرية أجر السوق

لقد كان الاقتصاديون التقليديون، و على رأسهم آدم سميث، سباقين إلى إثارة موضوع الأجر و تمهيد الطريق أمام النظرية النيوكلاسيكية التي تربط مستوى الأجر بلعبة العرض و الطلب، بحيث يتمثل طلب العمل في عدد العمال الذين يكون في وسع المؤسسة تشغيلهم بنسب أجرية مختلفة (حسب الإنتاجية الهامشية للعمل و مستوى الربح الذي ترغب المؤسسة في الحفاظ عليه)، و من ثم فإنه كلما كانت الأجور مرتفعة كلما كانت المؤسسة أقل استعدادا لتوفير مناصب عمل، أما عرض العمل فيتمثل في عدد العمال الذين يقبلون على العمل بالنظر إلى نسبة الأجر و مواصفات العمل، فكلما كانت الأجور مرتفعة كلما كان عدد العمال الراغبين في العمل كبيرا، و عليه فإن أجر السوق (أجر التوازن) هو النسبة الأجرية التي يتوافق فيها عدد المناصب المتوفرة مع عدد العمال الراغبين في شغلها، و تمثل تلك النسبة إذن الأجر الأدنى الذي تعرضه المؤسسة لجلب اليد العاملة اللازمة و الحفاظ عليها.

و بما أن السوق و المنافسة بين المؤسسات هما المحددان الأساسيان للأجر فإن دور المسير حينئذ يكون محدودا.

### 1-2- نظرية أجر المردود

و من جهتهم درس الاقتصاديون الاجتماعيون، في القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، الواقع الصناعي عن كثب، و رأوا أنه من الطبيعي و العقلاني أن يسعى كل طرف إلى زيادة و تضخيم منفعته إلى أقصى حد ممكن، و عليه فإن العامل يضاعف من جهوده و يزيد من إنتاجيته عندما يتأكد أنه سيحصل بذلك على مردود أكبر.

و على هذا الأساس أضحي نظام الأجر حسب القطعة هو الطريقة المثالية لتحديد الأجر، و نادى هؤلاء الاقتصاديون بضرورة تعميم هذا النظام على كل المنظمات التي يمكن تطبيقه فيها<sup>(134)</sup>، بالرغم من اعترافهم بوجود استثناءات و اعتراضات على المبدأ الأساسي تتمثل خصوصا في وجود عمال ذوي طموحات دنيا، فهؤلاء يتوقعون عن بذل أي جهد بمجرد وصولهم إلى مستوى مقبول في نظرهم، و مما يعارض كذلك هذا المبدأ انتشار روح التوجس لدى العمال و الخوف من إمكانية الاستغناء عنهم إن هم حققوا مستوى عالي من الإنتاج، أو ازدياد مطالب أرباب العمل في حالة إيداء العمال لقدرتهم على الزيادة في الإنتاج، هذه التوجسات تخلق سلوكيات جماعية منحرفة عن الرؤية الأصلية الايجابية لهؤلاء الاقتصاديين.

و لم يجد هؤلاء من مخرج لهذه المعضلة سوى تبني نظام الأجر الأقل *Système du Bas Salaire* الذي يعتمد أسلوب الإرغام المتمثل في تخفيض أجر القطعة بالنسبة للإنتاج ما دون السقف المحدد و زيادته فوق ذلك، و قد تبين أن لهذه الطريقة محدوديتها أيضا.

### 1-3- نظرية التعلق بالموارد

يرى أنصار هذه النظرية أن بعض الفئات العمالية تشكل موردا حاسما و تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة و استمرارها، و ذلك حسب نوع الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، و عليه تُعتبر هذه الفئات "إستراتيجية" لأنها تتحكم في الموارد الحيوية للمنشأة، و أن القدرة التنافسية و الإنتاجية مرتبطتان بكفاءات هؤلاء العمال و مردودياتهم.

في هذا السياق تسعى كل مؤسسة إلى استقطاب الكفاءات العالية و توفير كل الوسائل اللازمة لضمان بقائها في المؤسسة و دفعها إلى رفع أدائها، كل ذلك يتطلب أساسا منح أجور أعلى من أجور السوق (أي أجور تنافسية)، في إطار نظام متناسق يراعي ابتداء قدرات الدفع لدى المؤسسة و إستراتيجيتها العامة<sup>(135)</sup>.

### 1-4- نظرية المساواة

يميل الأفراد عموما إلى تفضيل الحصول على أجور مساوية لمساهماتهم، و يقدرّون هذه المساواة بالمقارنة بين نسبة العلاقة إسهام/ثواب في أجورهم و في أجور غيرهم من العمال (ممن يشغلون نفس الوظائف أو وظائف شبيهة) في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى؛ و بالتالي فهم لا يولون الأهمية للمستوى المطلق للأجر و إنما لمستواه النسبي، و ما يحرك الأفراد في هذا الشأن هو ملاحظة عدم المساواة فيما بينهم مما يدفعهم إلى اتخاذ مواقف و سلوكيات تهدف إلى تقليص أو إزالة اللامساواة الأجرية بإحدى طريقتين: إما المطالبة بتسوية أجورهم أو بتقليص مستوى إسهامهم (تخفيض الأداء أو إهدار الوقت... الخ).

### 1-5- نظرية تكاليف المبادلة

يتبنى أنصار نظرية تكاليف المبادلة (أو تكاليف الصفقة) وجهة نظر مفادها أن علاقة التبادل (الصفقات) تتحدد من خلال درجة الخضوع أو التبعية التي تقوم بين الأطراف اتجاه بعضهم (نجاح أحدهم مرتبط أو متعلق بمدى مساهمة الآخر) و بدرجة اللاتأكد حول قدرة الطرف الآخر على إنجاز التزاماته.

و على هذا الأساس إذا كان نجاح المؤسسة متعلق أساسا بمؤهلات المستخدمين و كفاءاتهم التمييزية، فإن المؤسسة تبذل حينئذ جهودا كبيرة للحصول على أحسن الكفاءات مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و هي تتحمل في سبيل ذلك تكاليف تبادل باهظة (أجور عالية، طرق توظيف دقيقة و صارمة و بالتالي مكلفة، تكوين نوعي، محفزات إضافية...)، و تزداد هذه التكاليف ارتفاعا كلما ازدادت المنافسة اشتدادا بحكم ارتباط أداء المؤسسة و قدرتها التنافسية بمردود هذه الفئة من العمال و كفاءاتها.

<sup>135</sup> خصصت الباحثة M.C. Henninger-Vacher أطروحتها لنيل شهادة الدكتوراه للبحث في إشكالية التوافق بين إستراتيجية التنوع و سياسة الأجور المطبقة على الإطارات غير المسيرة و خلصت إلى إثبات علاقة الارتباط الوثيق بينهما عبر سلسلة من الأبحاث الإحصائية.

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)

في هذا السياق تسعى المنظمة إلى توطيد دعائم علاقاتها بهؤلاء المستخدمين و تقوية ارتباطهم بها بواسطة اعتماد أساليب إدارية خصوصية للموارد البشرية (مثل توفير دورات تكوينية في مجالات خاصة بالمؤسسة وحدها أي غير قابلة للتحويل)، و بذلك يكون من مصلحة المستخدم البقاء في هذه المؤسسة، و يكون النظام الأجرى في هذه الحالة هو الأداة الفعالة لتوجيه بقاء هؤلاء المستخدمين و توجيه سلوكهم على المدى الطويل (الزيادات الأجرية المرتبطة بالأقدمية)، بالإضافة إلى إتاحة فرص الترقية الوظيفية، و غيرها من وسائل الاستقطاب الدائم.

### 1-6- نظرية الوكالة

ترتكز هذه النظرية على مبدأ مفاده أن المستخدمين (الوكلاء) مجبولون على تحقيق مصالحهم الشخصية و لو على حساب مصالح المنظمة، و من أجل دفعهم إلى الحرص على مصالح المؤسسة (الموكل) ينبغي اعتماد نظام أجور متغير أو ربط جزء من أجور العمال بأهداف المنظمة، و من ثم تشكل هذه السياسة محفزاً أساسياً لهؤلاء على تحسين أدائهم و رفع مستويات مردودهم و الحرص بالتالي على تحقيق أهداف المنظمة.

و بذلك يصبح الأجر المتغير المرتبط بالمردود أكثر نفعاً و أجدى من طرق المراقبة الأخرى لاسيما بالنسبة للمستخدمين الذين يتعذر وضعهم تحت الإشراف المباشر (الباعة الخارجيين مثلاً) أو الذين يحوزون كفاءات خصوصية لا تمتلكها المنظمة.

### 1-7- نظرية التوقع

ترتكز دافعية الفرد في العمل حسب نظرية التوقع لفيكاتور فروم *V. VROOM* على ثلاثة عوامل:

- التوقعات *Les Attentes* (مدى إمكانية تحقيق الجهود المبذولة للمردود المتوقع)؛
- الأدوات *L'Instrumentalité* (احتمال الحصول على أجر كاف و مناسب لمستوى المردود المحقق)؛
- التكافؤ *La Valence* (الأهمية النسبية للأجر).

و حسب هذه النظرية فإن الأجر هو الذي يدفع الأفراد إلى تحسين مستوى المردود عندما يكون مستوى الأجر مرتبط بوضوح بمستوى المردود المحقق و يكون مبلغ الأجر مرتفع كفاية.

### 1-8- نظرية أجر الفعالية

تفيد هذه النظرية أن إنتاجية العامل مرتبطة بشكل وثيق بمستوى الأجر النسبي و تسعى إلى تفسير العلاقة القائمة بين كمية الإنتاج، مجهود العمل (مقاساً بالأجر النسبي) و عدد المستخدمين في المؤسسة، لإبراز العلاقة الايجابية بين الجهد و كميات الإنتاج، و عليه يؤكد *L.F. KATZ* أن سياسة الأجور العالية من شأنها أن تقلص تكاليف وحدة العمل.

و توجد في الواقع عدة نماذج مرتكزة على نظرية أجر الفعالية و كلها تؤكد وجود علاقة بين إنتاجية العمل و الأجر الحقيقي الذي يتقاضاه الأجير، و من ثم فإن تحسين قوة عمل المؤسسة (أي تشكيلها من أحسن العناصر) يتركز على مدى قدرتها على توفير أجور مرضية.

## 1-9- النظرية الموقفية

يشكل الاتجاه الموقفي الشكل التحليلي المهيمن حاليا على الأبحاث الإدارية بوجه عام، و إدارة الموارد البشرية بالخصوص، و تحاول هذه المقاربة إيجاد ترادف بين سياسة الأجور و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

و اعتمادا على تصنيف *Miles & Snow* أكد عدد من الباحثين ( *Wallace* <sup>(137)</sup>, *Carroll* <sup>(136)</sup> ) ( *Hambrick & Snow* <sup>(138)</sup> ) أن كل مؤسسة تربط إستراتيجيتها بمدى ميلها إلى إتباع سياسة الاستكشاف أو الدفاع أو التحليل:

- **المؤسسة المستكشفة** هي تلك الموجهة نحو النمو و استغلال الفرص المتوفرة في السوق بواسطة قدراتها الابتكارية المستخدمة في تطوير منتجات جديدة، لذلك فهي تعتمد في علاقاتها بأجرائها على مرونة أكبر و حرية تعاقدية أوسع، و على إستراتيجية أجرية موجهة نحو رفع الأداء إلى أقصى حد بفضل توسيع الحصة الأجرية المتغيرة و اللجوء المكثف إلى الحوافز الجماعية.
- **المؤسسات المدافعة** تتميز بهيكل وظيفي مركزي، و تعتمد في تحديد أدائها على التحكم في التكاليف بدل النتائج، و تتلاءم غالبا مع المحيطات الثابتة، و عليه فإن سياستها تركز على تأمين الشغل و إتاحة فرص الحركية الصاعدة مقابل التزام طويل الأمد من طرف العمال اتجاه المؤسسة.
- و يرى *Miles & Snow* أن نظام الأجور في هذه المؤسسات يتميز بمراعاة المواقع التدريجية بالتركيز على الفوارق الهامة بين الرئيس و المرؤوس، كما يولي اهتماما كبيرا للمساواة بين المناصب المتشابهة.
- أما **المؤسسة المحللة** فهي مزيج بين النوعين السابقين و بالتالي فإن النظام الأجرى الملائم لها يكون أيضا مختلطا أو مركبا من خصائص النظامين السابقين (الاستكشاف و الدفاع).

و قد تعددت الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالارتباط بين نظام الأجور و التوجهات الإستراتيجية و أثرت بشكل كبير المقاربة الموقفية و أعطتها زخما و مكانة هامين في الفكر الإداري و الدراسات الإستراتيجية.

## 2- الرهانات الإستراتيجية لأنظمة الأجور

لم يعد الأجر مجرد تعويض يقابل الجهد المبذول أو "قوة العمل" المنفقة من طرف العامل، فقد تجاوزت هذه النظرة القاصرة و السلبية ليتحول إلى وسيلة لتوجيه السلوكيات الفردية و خلق روح الولاء لدى الأفراد و ضمان اندماجهم في صيرورة و أهداف المنظمة.

أدركت المنظمات حاليا أهمية النظام الأجرى باعتباره يشكل رهانا إستراتيجيا و عاملا حاسما لاستمرارها و ضماننا لتحقيق أهدافها، الأمر الذي فتح الباب على مصراعيه أمام البحث عن أكثر الأنظمة الأجرية نجاعة و أجدرها على تحقيق القبول الاجتماعي و ضمان المردود الاقتصادي في نفس الوقت.

Carroll S.J., "Business Strategies and compensation systems", in David B. Balkin et Luis Gomez-Mejia (Editors) <sup>136</sup>  
*New perspective on compensation*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, (1987) pp. 343-355.

Wallace M.J., "Strategic use of compensation : key questions managers should ask", *Topics in total compensation*, <sup>137</sup>  
vol.2, n°2, (1987) pp.167-185.

Hambrick D.C. & Snow C.C., "Strategic reward systems", in C.C. Snow (ed.), *Strategy, organization design and* <sup>138</sup>  
*human resource management*, Greenwich CT : JAI, (1989) pp.929-964.

و في هذا الصدد أشار *E. LAWLER* إلى أنه "ينبغي لنظام الأجور - حتى يكون فعالا - أن يؤثر على إبداعات الأفراد و قناعاتهم بشكل يخلق لديهم السلوكيات المرغوبة" (139).

و يذهب *J. Kern & J.W. Slocum* أبعد من ذلك إذ يؤكدان أنه بمقدور مسيري المؤسسات التأثير على ثقافة المنظمة بواسطة اعتماد نمط أجري يكرس قيما معينة و يدعم المواقف و السلوكيات المرجوة، بحيث يؤدي اعتماد نظام مكافآت مبني على المردود الفردي، على سبيل المثال، إلى تشجيع الثقافة الفردية بينما يساهم النظام الجماعي في خلق أجواء التعاون (140).

و تتجلى فعالية السياسة الأجرية - حسب *A. Meignant* - في "تناسقها مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، و نظريا، لا ينبغي للمؤسسة أن تدفع إلا الأجور التي تتوافق مع نظرتها و مع الكفاءات التي تحتاج إليها لخلق القيمة، و من ثم تسعى كل مؤسسة إلى إيجاد تناسق بين إستراتيجيتها العامة و سياستها الأجرية" (141).

و بالإضافة إلى كل ذلك يبقى الأجر أقوى أداة لتحفيز الأفراد و كسب ولائهم للمنظمة و حرصهم على تحقيق أهدافها، بالرغم مما أثارته بعض النظريات من اعتراضات و من اختزال لدور الأجر في مواقع ثانوية، فالاستقطاب النوعي و تقليص دوران العمل *Turn-Over / Rotation d'effectif* و تحقيق مستويات عالية من الأداء... كلها عوامل مرتبطة أساسا بمستوى الأجر، مما يفرض على منظمات الأعمال زيادة الاعتناء بموضوع الأجر و تحديث نظم و مناهج تحديد الأجور من أجل مواجهة التحديات و الاستجابة للمقتضيات التي سنورد أهمها فيما يلي:

◀ يشهد العالم حاليا تفاوتات أجرية كبيرة تنذر بمخاطر جسيمة على مستقبل الاقتصاد الدولي، و لعل أبرز خطر يتمثل في تعميق ظاهرة إعادة التموّج باتجاه الدول المنخفضة الأجر، و هي الظاهرة التي يفضل البعض تسميتها بالإغراق الأجرى *Dumping Salarial*.

لقد بلغت نسب التفاوت الأجرى بين مختلف بلدان العالم أرقاما مذهلة كما تؤكد تقارير الهيئات المتخصصة في متابعة تطور الأجور و المقارنة بين مستوياتها في مختلف أنحاء العالم.

ففي التقرير الدوري لشركة *UBS* السويسرية المتعلق بالأسعار و الأجور لا يتجاوز الأجر الخام الشهري في مومباي و دلهي و جاكرتا و مانايلا 10% من نظيره في المدن الكبرى الاسكندنافية و السويسرية: كوبنهاج و أوسلو و زيوريخ و جنيف (142).

و بينما يبلغ الأجر الخام السنوي للمدرس الابتدائي في سويسرا 70.000 أورو متجاوزا بذلك المتوسط العالمي (20.000 أورو) بأكثر من ثلاثة أضعاف، لا يتقاضى نظيره في كيبف و مومباي و لاغوس و موسكو و بوخارست سوى اجرا سنويا يتراوح ما بين 500 و 2100 أورو (143).

E. LAWLER, *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1990, P. 32

J. Kern & J.W. Slocum, *Managing Corporate Culture through Reward Systems*, The Academy of Management Executive, 2005, 19, P. 130-138.

Meignant A., *Ressources Humaines: Déployer la stratégie*, P. 318.

UBS, *Prix et Salaires*, édition 2006, P. 26.

UBS, *Prix et Salaires*, édition 2003, P. 21.

الأعلى اجرا، بمستويات متفاوتة بين منطقة و أخرى بطبيعة الحال).

و لئن كانت الأرقام المطلقة (مبالغ الأجور) لا تفي بالعرض في مثل هذه المقارنات نظرا لشتى الاعتبارات التي تحول دون أخذ فكرة صحيحة عن حجم الفوارق (سعر الصرف، كلفة الحياة، أوقات العمل...)، فإن المقارنة المباشرة التي تجريها شركة UBS و المتعلقة بوقت العمل اللازم لاقتناء بعض المواد المنتشرة عالميا و الواسعة الاستهلاك تعطي صورة دقيقة عن التفاوت الأجرى بين عدد من المدن العالمية :

جدول (2-28): التفاوت الأجرى بين عدد من المدن العالمية

أوقات العمل (بالدقائق) اللازمة لشراء ...							
المدن	1 هامبرغر	1 كلغ خبز	1 كلغ أرز	المدن	1 كلغ أرز	1 كلغ خبز	1 هامبرغر
أمستردام	19	10	9	المنامة	22	28	24
أثينا	26	10	20	مانيتا	29	64	81
أوكلند	14	13	5	مكسيكو	22	53	82
بانكوك	67	49	22	ميامي	11	20	12
برشلونة	21	16	10	ميلانو	15	17	20
برلين	17	10	17	مونيخ	9	47	17
بوغوتا	97	59	25	موسكو	12	12	25
براتيسلافا	55	21	20	مومباي	32	14	70
بروكسل	20	12	12	ميونيخ	15	11	17
بوخارست	69	31	25	نايرويبي	33	32	91
بودابست	48	14	24	نيو يورك	8	16	13
بوينس آيرس	56	18	24	نيقوسيا	8	9	19
كاراكاس	85	76	13	أوسلو	6	14	18
شيكاجو	12	18	10	باريس	13	16	21
كوبنهاج	18	12	6	بكين	29	42	44
دهلي	59	22	36	براغ	14	14	39
دبي	25	41	12	ريجا	23	24	28
دوبلين	15	7	9	ريو دي جانيرو	19	40	53
فرنكفورت	16	9	17	روما	19	23	25
جنيف	16	10	7	سانتياغو	21	32	56
هلسنكي	19	17	9	صوبولو	11	30	38
هونج كونج	17	26	11	سيول	13	28	29
استنبول	48	14	36	شانغهاي	23	35	38
جاكرتا	86	47	36	سنغفورة	10	26	22
جوهانسبورج	30	12	11	صوفيا	31	19	69
كييف	55	19	21	ستوكهولم	15	18	21
كوالا لامبور	33	21	9	سيدني	5	15	14
ايمبا	86	37	19	تاي بي	11	18	20
ليشبونة	32	20	10	تالين	21	24	39
ليوبليانا	35	37	30	طوكيو	12	16	10
لندن	16	5	5	طورنطو	6	10	14
لوس أنجلس	11	18	10	فارصوفيا	18	17	43
لوكسمبورج	17	14	12	فيينا	10	13	16
ليون	24	15	15	فيلنيوس	24	18	43
مدريد	19	15	8	زوريخ	5	10	15

Source: UBS, Prix et Salaires, Edition 2006, P. 11.

يتطلب الحصول على كيلو غرام واحد من الخبز أكثر من ساعة و ربع في كاراكاس و أكثر من ساعة في مانيتا و حوالي ساعة في بوغوتا و مكسيكو بينما لا يتطلب سوى خمس دقائق عمل في لندن و عشرة في برلين و تسعة في فرنكفورت، أما شراء هامبرغر كبير (Mac Big) فيتطلب 97 دقيقة عمل في بوغوتا و 91 في نيروبي و 86 في كل من جاكرتا و ايمبا، بينما لا يتجاوز سعره ما يعادل 10 دقائق عمل في طوكيو و 11 في لوس أنجلس و 12 في ميامي.



إن التفاوت في الأجور لا يقتصر فقط ما بين الدول بل يمتد إلى داخل الدولة الواحدة حيث توجد فوارق بين المدن الكبرى و المدن الصغرى و بين قطاعات النشاط المختلفة و كذلك بين القطاعين العام و الخاص.

و في تحقيق أنجزته وزارة العمل و الضمان الاجتماعي حول الأجور في القطاع الاقتصادي في الجزائر سنة 2002، نلاحظ وجود فارق شاسع يتراوح بين **48.686 DA** (في قطاع المحروقات) و **14.758 DA** (في قطاع صناعات الجلود و الحذية) أي بفارق يقدر بـ 330%<sup>(144)</sup>.

◀ اشادت حدة المنافسة العالمية في سوق العمل بسبب تضافر مجموعة من العوامل أهمها زوال الكثير من الحواجز بين الأسواق المحلية و الجهوية و الدولية، تحرير التجارة و الاستثمار الدوليين و اتساع نطاق السوق العالمي للعمل منذ مطلع التسعينات حيث انضم أكثر من 1.7 مليار عامل من الدول ذات الاقتصاد الموجه سابقا (الاتحاد السوفياتي و حلفائه) و من الدول النامية (الصين و الهند) نتيجة اعتماد سياسة الانفتاح الاقتصادي، لينضاعف التعداد العالمي للعمال مشكلا سوقا دولية للعمل<sup>(145)</sup>.

◀ تحدث الأزمات المالية الدولية انعكاسات وخيمة على الأجور و على مناصب العمل، فقد أدت أزمة شرق آسيا 1997-1998 إلى انخفاض الأجور الحقيقية في الدول التي تعرضت للأزمة بنسبة عالية بلغت 41% في أندونيسيا، و زوال حوالي 2.1 مليون منصب شغل خارج الفلاحة في كوريا و 2.5 مليون في أندونيسيا و 1.4 مليون في تايلندا، و تؤكد بعض الدراسات الحديثة أن الأزمات المالية تؤثر بشكل دائم على حصة الأجور في الناتج الداخلي الخام<sup>(146)</sup>.

و لا تقتصر التسريجات العمالية الناجمة عن الأزمات الاقتصادية على رفع نسبة البطالة و انخفاض الأجور و غيرها من الآثار المباشرة، بل تحدث تأثيرات بالغة على التحكم في الكفاءات و الاستغلال الأمثل للقدرات المعرفية على المستويين الجزئي و الكلي، إذ تؤدي التسريجات إلى التسرب باتجاه مؤسسات أخرى أو دول أجنبية.

◀ أدى التطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال إلى إحداث تحولات عميقة في وسائل الإنتاج و التوزيع و الاعتماد المكثف على التجهيزات الرقمية المتطورة و تسارع وتيرة تجديد المنتجات و ابتكار المنتجات و المسارات الإنتاجية الجديدة، و هذه كلها عوامل تتطلب نوعية خاصة من الموارد البشرية تحوز قدرات و كفاءات عالية، مما أحدث ندرة فعلية للكفاءات الجديدة، و هو ما يعطي امتيازات جمة للدول التي تتوفر على هذه الكفاءات، و يركز النمو على عامل حيازة الكفاءات و القدرات الإبداعية.

و ترتب عن ذلك بروز فئة عمالية جديدة أطلق عليها البعض إسم "مستخدمي الرموز" *Les Manipulateurs de Symboles*<sup>(147)</sup> و يسميها آخرون "عمال المعرفة"، و يشكل هؤلاء عملة نادرة يتطلب الحصول عليها و استمرار حيازتها مستوى أجريا محفزا و طريقة توظيف و ظروف عمل خاصة من شأنها أن تحقق الاستقطاب النوعي و تضمن استمرار علاقة العمل.

بفعل هذه التحولات و غيرها أدركت الكثير من المنظمات أن الأجر لم يعد مجرد تكلفة بل هو استثمار في نجاح و بقاء المنظمة على المدى الطويل، إضافة إلى كونه — كما أسلفنا — أهم أداة لتوجيه سلوك الأفراد بشكل فعال، لهذا أصبح الربط بين الأجر و الأداء قناعة راسخة و عاملا حاسما في مسيرة المنظمة، و من ثم

[http://www.mtess.gov.dz/mtss\\_fr\\_N/salaires/2009/sa\\_260109\\_fr.doc](http://www.mtess.gov.dz/mtss_fr_N/salaires/2009/sa_260109_fr.doc) <sup>144</sup>

BIT, *Changements dans le monde du travail*, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, <sup>145</sup>

95<sup>ème</sup> Session, 2006, Genève, P.8

BIT, Op. Cit. P. 16-17. <sup>146</sup>

REICH R., *L'Economie Mondialisée*, éd. Dunod, Paris 1997. <sup>147</sup>

بدأ العمل على إقامة علاقات وثيقة بين الأهداف الإستراتيجية و الرؤى المستقبلية للمنظمة و بين النظم الملائمة للأجور أي تلك التي تكفل فعليا المسايرة الايجابية للتطورات البيئية و تضمن النمو و النجاح للمنظمة.

### 3- تطوّر أنظمة الأجور

هيمن الاتجاه الكلاسيكي طويلا على أنماط تصور و تصميم أنظمة الأجور، و هو توجه كرسه عمليا فريدريك تايلور بطريقته (العلمية) للتنظيم و التي كان منطلقها الأساسي هو مواجهة نزعة التكاسل المنظم *La Flânerie Systématique* لدى العمال.

رأى تايلور أن الخلل يكمن أساسا في جهل رب العمل بالوقت اللازم لإنجاز أي عمل مما يفتح المجال أمام العمال لفرض أساليب عمل و سلوكيات تخدم مصالحهم، و لتدارك ذلك اقترح تايلور فكرة دراسة الحركات و الوقت (التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لنظرية التنظيم العلمي للعمل) بغية تحديد النمط المثالي للعمل (الطريقة الوحيدة المثلى)، و من ثم إلزام كافة العمال بالنمط المحدد بدقة متناهية من حيث عدد الحركات الضرورية و الوقت اللازم لإنجاز المهام، و دعم هذه الطريقة باقتراح نظام أجري يقوم على أساس القياس بالقطعة *Le Salaire à la Pièce*.

بيد أن ما حدث من تحولات عميقة، لاسيما منذ بداية الربع الأخير من القرن الماضي، أحدث أزمة حادة في نظام الأجر حسب المردود، و فرض على المنظمات البحث عن صيغ متطورة تستجيب لضغوطات و متطلبات الظروف البيئية الجديدة.

### 3-1- أزمة نظام الأجر حسب المردود

رغم الانتشار الواسع الذي حظي به هذا النظام خلال النصف الأول من القرن الماضي في معظم الدول (الرأسمالية منها و الاشتراكية)، حيث ارتفعت نسبة استخدام الأجر بالقطعة (أو حسب المردود) في الاتحاد السوفياتي من 29% سنة 1930 إلى 73% عام 1934، و في المجر ارتفعت النسبة خلال الفترة 1946 إلى 1949 من 36 إلى 70%، و كذلك الشأن في السويد التي سجلت في سنوات 1938 و 1946 و 1949 على التوالي نسب 48 و 52 و 58%، أما النرويج فكانت نسبها المسجلة في السنوات المرجعية 39 و 41 و 57%<sup>(148)</sup>، و بالرغم من هذه الأرقام المعبرة عن الأهمية التي أوليت لنظام الأجر حسب المردود إلا أنه لم يتوصل البحث العلمي إلى إثبات فعالية هذا النظام بشكل قاطع.

محاولات جادة سعت إلى إيجاد المبررات العلمية التي تصب في صالح هذا النظام لكنها كلها، كما يؤكد *B. Mottez*، لم تتمكن من إثبات ما إذا كانت زيادة المردود بسبب الأجر أم بسبب عوامل أخرى تتعلق بالنظام الإداري أو طبيعة التنظيم أو العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة...

و قد اتجهت بعض هذه الأبحاث إلى تأكيد المظاهر الإيهامية *Les aspects illusoires* لأنظمة التحفيز و اعتبارها مجرد ستار لتكريس اللامساواة الأجرية، كما تؤكد لدى البعض أنها أداة لتكريس لروح مقاومة التغيير و إعاقة الابتكار و التطوير<sup>(149)</sup>.

و تعتبر التطورات التكنولوجية بمثابة الضربة القاضية لنظام الأجر بالمردود، إذ أزلت المبرر الجوهري الذي يركز عليه هذا النظام و المتمثل في ارتباط المردود (سابقاً) بالجهد البشري، أما و قد أخذت الآلة مكانها المحوري في نظام الإنتاج و تحول العامل نتيجة الأتمتة المتزايدة إلى مجرد حارس، فإن نظام الأجر حسب المردود فقد بذلك مبررات وجوده.

غير أن هناك اعتراضات كثيرة تقف في وجه هذه الاستنتاجات رغم بدايتها، منها ما أكده P. Naville بقوله أن "الأتمتة لم تحدث أي تعديلات جوهرية في مجال الأجر"<sup>(150)</sup>، و مع ذلك، و بالنظر إلى ما ترتب عن اتساع نطاق التكنولوجيا الرقمية و تغيير أنظمة العمل و اللجوء المكثف إلى العمل المعرفي، لا يسعنا أمام هذا إلا تأكيد القول بانهايار نظام الأجر حسب المردود، في شكله التقليدي (التاليوري)، لكنه مستمر في أشكال و تحت مسميات مختلفة و بأساليب متباينة، كما سنبينه من خلال استعراض الأنظمة الجديدة للأجر.

### 3-2- المقومات الجديدة لأنظمة الأجر

أدت التغييرات الكثيرة التي مست طبيعة العمل و الوظائف إلى بروز أشكال جديدة للأجر، سميتها الأساسية هي التجاوب مع متطلبات المرونة التنظيمية و مقتضيات إدارة المعارف و الكفاءات، أبرز هذه الأشكال: الأجر المتغير، و أجر الكفاءات، و أجر الهوامش الواسعة.

أثبتت العديد من التجارب أن الأجر المتغيرة تساهم بشكل كبير في مضاعفة الأداء الفردي و التنظيمي و تنمي الإحساس بالرضا في العمل و تقلص بالتالي من نسبة دوران العمل<sup>(151)</sup>.

و في نفس السياق أكد J. Arthur & G. Jelf أن اعتماد برنامج تقاسم الأرباح يؤدي إلى تقليص الغياب بنسبة 20% و الشكاوى بنسبة 50% و يحسن جوهرياً جودة المنتجات.

و قد انتشر نظام الأجر المرتبط بالأداء كثيراً و إن كان قاصراً في بعض المؤسسات على فئات معينة من المستخدمين كالمديرين و مسؤولي المبيعات... بينما عمدت مؤسسات أخرى إلى تعميمه على كافة العمال من خلال اعتماد نظام المشاركة في الأرباح و المكاسب.

و بذلك يجري التخلص الآن تدريجياً عن نظام الأجر التقليدي المبني على مرتب أساسي ثابت يتحدد بناء على نوعية الوظيفة أو مستوى الرتبة المهنية، بعد أن تأكد أنه مدعاة للسلبية الوظيفية كونه لا يشجع الأفراد على اكتساب المهارات الجديدة، و لا يخدم سياسة التحفيز على اعتبار أن الأجر المحصل عليه و لواقعته يصبح في حس العامل بمثابة حق مكتسب.

أما أجر الكفاءة فيهتم بمكافأة الأفراد لأجل ما يحوزون من كفاءات تضيف قيمة للمنظمة و تدعم توجهاتها الإستراتيجية، و بذلك ترتبط الكفاءة الفردية بالأجر الأساسي مبدئياً، و يستمر هذا الأجر في التزايد كلما استمر الشخص في اكتساب كفاءات جديدة.

Naville P., *Vers l'automatisme social, Problèmes du travail et de l'automatisme*, Gallimard, 1963 (Cité par E. <sup>150</sup> Mottez, P. 118)

Gerhart B., *Compensation Strategy and Organizational Performance*, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , <sup>151</sup> Compensation in Organizations: Current Research & Practice, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2000 P. 151-194.

Werner S. & Word S.G., *Recent Compensation Research. An Eclectic Review*, HRM Review N° 14, 2004, P. 201-224.

و قد وجدت المؤسسات العاملة في قطاعات النشاط الخصوصية: التكنولوجيات المتطورة، المكاتب الاستشارية الكبرى... ضالتها في هذا النظام لكونه يستجيب بفعالية لطبيعة العمل فيها.

و بالإضافة إلى ذلك عمدت بعض المؤسسات إلى تطبيق نظام أجري يركز على توسيع السلم الأجرى و تعميق الفوارق بين مستوياته بعد تجميع عدة وظائف في قسم واحد، و بذلك يتسنى مواكبة التنظيم المسطح و خلق نظام تحفيز فعال يقوم على مبدأ التنافس و بذل جهود معتبرة لرفع الأداء و تشجيع روح الابتكار.

### 3-3- تفريد الأجور

تعرف *C. Grandjean* تفريد الأجور *L'Individualisation des Salaires* بقولها: "هو ممارسة تؤدي إلى فك الارتباط بين المعامل و الأجر القاعدي"<sup>(152)</sup> أي التخلص من التقيد بمعايير التصنيف الوظيفي المحددة سلفا و اعتماد نظام أجري متغير يرتبط بعوامل أخرى كالأداء أو النتائج، و يُخصّ كل شخص بتقييم منفرد و أجر خاص تبعا لذلك.

و يرى *D. Eustache* أن تفريد الأجور يتمثل في تحديد أجر كل عامل لا على أساس المهمة التي يتولاها فقط، بل كذلك على أساس سلوكه و أدائه، و يضيف أن التفريد يعني أيضا دفع أجر كل عامل على أساس نتائج المؤسسة<sup>(153)</sup>.

و أوردت *C. Grandjean* مجموعة عوامل اعتبرتها بمثابة الأسباب الجوهرية لاعتماد سياسة التفريد:

- يندرج التفريد ضمن مجموعة التدابير التي يتوجب على المنظمة اتخاذها تحقيقا للمرونة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية من جهة و تكريس العلاقات الليبرالية القائمة على مبدأ حرية التعاقد من جهة أخرى؛

- خلق نظام تحفيز فعال قوامه مبدأ الاستحقاق أي مكافأة المساهمين في رفع الأداء و معاقبة الأقل أداء، و إتاحة الفرصة للرؤساء في استخدام أداة توجيه قوية أساسها نوعية المرؤوسين و مجهوداتهم، كل ذلك بغرض تحسين مردودية الأفراد و إقحامهم في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛

- مواجهة ضغوطات ظرفية أو إحداث تعديلات هيكلية لتجاوز حالة تأزم مرتبطة بتسيير الأفراد أو بسير المنظمة<sup>(154)</sup>.

و تركز سياسة تفريد الأجور على إحدى الفلسفتين التاليتين:

1- تراهن الأولى على التنافس بين الأجراء حول توزيع المداخل من أجل إحداث ديناميكية للنشاطات غير أنها تندرج في سياق تايلوري؛

2- أما الثانية فتهدف إلى تجنيد طاقات مجموع الأجراء، ليس على أساس التنافس بين الأفراد و إنما بالاعتراف بالمساهمة الشخصية في الأداء الجماعي<sup>(155)</sup>.

و عموما يشكل الاستحقاق الفردي قطب الرحي في سياسة التفريد، و في هذا الشأن نتباين المنظمات نتاينا كبيرا كما يلاحظ من خلال الدراسات الميدانية المتخصصة التي أنجزت حول موضوع تفريد الأجور،

Caroline Grandjean, *L'Individualisation des Salaires*, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi N° 2, 1987 <sup>152</sup>

EUSTACHE D. Individualisation des salaires et flexibilité, Travail et Emploi, 1986, 29 <sup>153</sup>

Op. Cit. <sup>154</sup>

Lamotte B., *Individualisation des salaires et organization du travail: quelles relations?*, Travail et emploi, N° 57, P. <sup>155</sup>

ففي حين تعتمد بعض المنظمات في تطبيقها للتفريد على شبكة أجرية مكتوبة و على معايير محددة، ارتأت منظمات أخرى عدم الاعتماد على الشبكة المكتوبة أو المعايير الثابتة، بل فتحت المجال للرؤساء لتقييم مرؤوسيهن وفق مقتضيات الخصوصية للمنظمة.

و يمكن القول أن أهم إسهام لسياسة التفريد هو انتقال التقييم و التصنيف من التركيز على المنصب أو الوظيفة إلى الفرد، أي بدل تقييم الوظيفة و تصنيفها وفق معايير تتعلق بمقتضيات العمل في هذه الوظيفة، فإن التفريد خلافاً لذلك يقيم الفرد على أساس معايير تهتم بأدائه و نوعية سلوكياته المهنية:

- الموقف التعاوني
- جودة العمل
- كمية العمل
- القدرة على التطور
- المبادرة و الإبداع
- روح المسؤولية
- احترام المواعيت و الانضباط.

هذه المعايير و غيرها تشكل محتوى بطاقة التقييم الدورية التي يتولى كل رئيس تحريرها لتقييم مرؤوسيه و يمنح لكل معيار قيمة معينة في شكل نقاط تتحول في نهاية المطاف إلى مبالغ نقدية.

## المطلب الثاني الأنماط الجديدة للتأجير و نظام أجر الكفاءات

إن عجز النظم التقليدية للأجور - التي أوردنا بعضها في المبحث السابق - عن استيعاب التحولات الراهنة و التجاوب مع مقتضيات التطورات البيئية و التنظيمية، دفع بالكثير من المنظمات إلى اعتماد نظم أجرية أكثر مرونة و أقدر على استقطاب الكفاءات و تثمين الاستحقاقات، و من ثم برزت عدة أنماط أجرية جديدة تنسم خصوصاً بالفردانية و التغييرية، رافقها حدوث تغييرات جذرية في تركيبة الهياكل الأجرية.

شرعت المنظمات منذ مطلع الثمانينات في تبني نظم الأجر بالاستحقاق و التخلي التدريجي عن الأجر الجماعي<sup>(156)</sup> لصالح الأجر الفردي، إضافة إلى اعتماد نظم المشاركة و التحفيزات التشجيعية المتنوعة.

و فيما يلي استعراض لأهم النظم الأجرية المبتكرة حديثاً (1) نخصص بعده حيزاً للحديث عن نظام أجر الكفاءة (2)، ثم مقارنة موجزة بين النظم الأجرية التقليدية و النظم الحديثة (3).

### 1- النظم الأجرية الجديدة

هناك عدد كبير من النظم الأجرية الحديثة التي تعتمد على المنظمات إما بشكل انتقائي، وفق مقتضيات أهدافها العملية و الاستراتيجية و الامكانيات المتاحة لديها، أو عبر المزج بين عدد منها، لذلك أصبح الحديث اليوم شائعاً عن الحزمة الأجرية *Package de rémunération*:

<sup>156</sup> لا نقصد بالأجر الجماعي هنا طريقة الدفع التي تمارسها بعض المنظمات حيث يتقاضى مجموعة أفراد (يشكلون وحدة أو فريق عمل مستقل) لجرهم بناء على جهد جماعي، و إنما المقصود هو تحديد الأجر بشكل موحد لمجموعة من المناصب أو الوظائف دون مراعاة الاستحقاقات الخصوصية و المميزات الفردية.

## 1-1- نظام الأجور على أساس المعرفة Knowledge Based Pay

يقوم هذا النظام على أساس إعداد جدول بالوظائف الموجودة في المنظمة، يحدد بجانب كل وظيفة المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في تنفيذها بمستوى عال من الأداء، و يعتبر اكتساب الفرد لهذه المعارف بمثابة حيازة القدرة على حسن أداء عمله و الجدارة العالية في تحقيق الأهداف المحددة لوظيفته.

و من أمثلة هذا النظام ما تعمل به العديد من الجامعات عبر العالم التي تربط الرتب العلمية لهيئة التدريس و أجورهم أو مرتباتهم بمحصلاتهم المعرفية، حيث أنه كلما تحصل الأستاذ على معارف جديدة، يبرهن عليها بإنتاجه العلمي (اكتشافات علمية أو نشر أبحاث و دراسات متخصصة) كلما ترقى إلى رتب أعلى<sup>(157)</sup>.

هذه الطريقة أكثر ملائمة لمؤسسات التكنولوجيات العالية التي تتطلب حيازة معارف جديدة بشكل مستمر، و عليه فإن نظام الأجر على أساس المعرفة يضمن لها إمكانية التعلم المستمر.

## 1-2- نظام الأجور على أساس المهارة Skill Based Pay

يتم تحديد الأجور وفق هذا النظام بالإعتماد على إحدى طريقتين: طريقة سعة المهارة و طريقة عمق المهارة<sup>(158)</sup>:

### (أ) سعة المهارة و تنوعها

يطلق على هذه الطريقة اسم *Multiskill Breadth-Based Structure Pay* ، و يصمم الهيكل الأجرى وفقاً عن طريق تصنيف الوظائف في مجموعات متجانسة: وظائف هندسية، وظائف مكتبية،... إلخ، و يحدد لكل مجموعة عدد من المهارات اللازمة لأداء هذه الوظائف، كما يحدد التعويض المالي المناسب لكل مهارة، و من ثم يحدد أجر العامل على ضوء التعويضات المخصصة للمهارات التي يحوزها، و يزداد أجره بازدياد اكتسابه لمهارات جديدة.

### (ب) عمق المهارة

يطلق عليها اسم *Skill Depth-Based Structure Pay* ، و يتم تصميم هيكل الأجور وفق هذه الطريقة بإعداد جدول بالوظائف و المهارة الأساسية اللازمة لشغل كل وظيفة، و يحدد أجر لكل وظيفة على أساس أهمية المهارة اللازمة، ثم يستمر هذا الأجر في الازدياد كلما تعمقت مهارة الشخص، و العبرة هنا ليست بالأقدمية كما يرى بعض المختصين<sup>(159)</sup>، و إنما بدرجة اكتساب المهارب و التحكم فيها من قبل العامل، فقد يقضي فرد ما وقتاً طويلاً في وظيفة دون أن يتمكن من تعميق مهارته فيها أو تحقيق تقدم في مجال التعلم، و على العكس من ذلك قد يتمكن شخص آخر من اكتساب خبرات أعمق و تحقيق تحكم أفضل في وقت أقصر، لذلك يتوجب علينا التمييز بين الأقدمية و الخبرة كما أشرنا إلى ذلك آنفاً.

<sup>157</sup> د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية. بعد استراتيجي، ص 512.

<sup>158</sup> نفس المرجع، ص 513.

<sup>159</sup> نفس المرجع، ص 514.

### 1-3- نظام أجر الأداء *Le salaire de performance*

بدأ الربط بين الأداء و الأجر لصالح فئة الإطارات العليا (المدراء) ثم ما لبث أن اتسع ليشمل فئات أخرى من المستخدمين لاسيما أولئك الذين يساهم نشاطهم بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمة كمشرفي المبيعات و المصممين و غيرهم، و يتمثل هذا النظام في ربط الأجر بنتائج المنظمة زيادة و نقصانا، لذلك يحدّب البعض تسميته بنظام الأجر المتغير.

يتطلب هذا النظام تحديد معايير دقيقة للأداء و إيجاد قنوات اتصال فعالة و شفافة، في سبيل تجنب التقييم مزلق الذاتية مما يؤدي إلى انحراف النظام عن هدفه الجوهرى المتمثل في ربط الأجر بالأداء الفعلي للأفراد، أي تعويض الجهود المبذولة من طرف العمال.

و تتفرع عن هذه الطريقة عدة أشكال تحفيزية فردية و أخرى جماعية تدفع للعمال كمكافآت و تعويضات لحفزهم على بذل مجهودات أكثر تحقيقا لأهداف المنظمة:

#### (أ) العلاوات أو الزيادات الدورية *Majorations*

هي عبارة عن مبالغ نقدية تضاف للأجر الأساسي للعامل نهاية كل فترة زمنية (غالبا سنة) إذا توفّر شرطان أساسيان هما:

- تحقيق مستوى معين من الأداء،
- مضي المدة الزمنية المحددة لمنح العلاوة.

#### (ب) المكافآت المالية *Bonus*

تدفع هذه المكافآت للأفراد المتميزين في عملهم أي الذين يحققون مستويات أداء معينة أو الذين يقومون بأعمال متميزة كحل مشاكل مستعصية أو تحقيق ابتكارات أو غيرها من الإنجازات الهامة، هذه المكافآت تدفع بمناسبة تحقيق التميّز و هي بالتالي لا تشكل جزءا من الأجر خلافا للعلاوات.

#### (ج) المشاركة في الأرباح

تقتطع المنظمة نسبة من الأرباح محددة سلفا لتوزيعها على العمال نهاية كل سنة على اعتبار أن هذه الأرباح هي نتاج مجهودات مشتركة يساهم بها العمال جميعهم، فهي إذن اعتراف من المنظمة بجهود الأفراد و تحفيز لهم على بذل مجهودات أكثر.

و لو أن أثر هذه المشاركة على توجيه السلوكيات الفردية يبقى أمرا غير مسلم به كما يرى *Thomas* و *Flannery* وآخرون<sup>(160)</sup> إلا أنها تشكل حافزا جماعيا يشجع العاملين على التعاون و يخلق لديهم روح الفريق، غير أن طول المدة الزمنية (سنة كاملة) من شأنه أن يحد من القوة التحفيزية لهذه الطريقة.

#### (د) المشاركة في المكاسب

تختلف عن المشاركة في الأرباح من حيث أنها لا تعتمد على نسبة ثابتة من الأرباح و إنما يرتبط الأجر فيها بتحقيق أهداف معينة كزيادة الإنتاجية أو الجودة أو الوفرة في التكاليف، فإذا تحققت هذه الأهداف أو أحدها فإن الأفراد يشاركون حينئذ في المكاسب المالية التي تحقّقها المنظمة.

هذه الطريقة، التي بدأ العمل بها منذ مطلع التسعينيات، تتميز بكونها تربط الأداء بالنتائج بصورة واضحة، غير أن المشكلة الأساسية فيها هي صعوبة تقدير مدى مساهمة الفرد في تحقيق النتائج المستهدفة، لأن تلك النتائج قد تكون بسبب استخدام تكنولوجيات متطورة أو عوامل أخرى غير العامل البشري.

### هـ) تملك العاملين أسهما في المنظمة

تلجأ الكثير من المنظمات حاليا إلى تملك بعض العمال (لاسيما الإطارات المسيرة و ذوي الكفاءات المتميزة) أسهما خاصة (غير قابلة للتداول) في المنظمة، و هو إجراء حديث نسبيا يهدف إلى تحسيس العمال بامتلاك المنظمة مما يخلق لديهم إحساسا بالانتماء و الولاء و يدفعهم من ثم إلى مضاعفة جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

و يمكن تصنيف هذه النظم التي أوردناها بإيجاز، في إطار حزمة أو مزيج أجري، على النحو التالي:

جدول (2-29): مكونات النظم الأجرية الحديثة

الجماعي	الفردى	
الزيادات العامة المكافآت الثابتة	الزيادات الفردية تعويض الأقدمية	ثابت
محفزات	مكافآت عمولات	متغير
مخططات توفير مشاركة تقاعد / احتياط	أسهم مزايا	شبه نقدي
ظروف العمل	ترقيات و فتح آفاق أمام المسار المهني	غير نقدي

Source : Boyer L. et Equilbey N., *GRH. Nouvelles pratiques*, p. 170.

## 2- نظام أجر الكفاءات

يعتمد هذا النظام على مبدأ تحديد الأجر على أساس الكفاءات التي يمتلكها الشخص بغض النظر عن استعمالها الفعلي، و هو ما يميز هذا النظام عن نظامي أجر المعارف و أجر المهارات، إن العامل يحصل على مقابل لكفاءاته سواء منها المستخدمة فعلا في وضعية العمل أو جرى استخدامها سابقا أو تلك الكامنة أو المعدة للزمن المستقبلي.

و قد شغل هذا الموضوع اهتمام المختصين بشكل ملفت للإنتباه، حيث أنجزت أبحاث كثيرة في هذا الصدد بغرض إيجاد الأرضية و الآليات المناسبة لإقامة صرح نظام أجري مبني على أساس الكفاءات في كل من كندا و أمريكا و أوربا؛ <sup>(162)</sup> Klarsfeld et St-Onge ; <sup>(161)</sup> Gupta, Jenkins et Currington

Gupta N., D. Jenkins et W. Currington, *Paying or knowledge, Myths and realities*, National Productivity Review, <sup>161</sup> Vol. 5, N° 2, 1986, pp. 107-123.

Klarsfeld A. et S. St-Onge, *La remuneration des competences: Théorie et pratique*, in Les rémunérations : <sup>162</sup> 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.



... (164) *Zarifian*; *Lawler*<sup>163</sup>، و ممن اشتغلوا بهذا الموضوع أيضا الأستاذ *Valérie Marbach* الذي اقترح تصنيفا لمختلف المقاربات الخاصة بالأجر على أساس الكفاءات<sup>(165)</sup>، نوجز محتواه فيما يلي:

## 2-1- الاعتراف بالكفاءات المستعملة

يضم هذا الصنف النظم التي تتبنى اعتماد الكفاءات كمييار للتقييم، غير أنها لا تأخذ في الحسبان إلا الكفاءات الحالية أو التي جرى تحيينها، و تتوقف إمكانيات استخدام الكفاءات و تطويرها على نوعية العلاقة التي تربط بين الفرد و المنظمة، كلما كانت العلاقات مرنة و الهياكل تساهمية كلما توفرت فرص استخدام الكفاءات و اكتساب الكفاءات الجديدة، خلافا للوضعية الصلبة حيث تنقلص إمكانيات استخدام الكفاءات مما يؤدي إلى انخفاض تأجير الكفاءات.

في هذا السياق أورد *V. Marbach* ثلاثة أشكال تحليلية للتفاعل بين الكفاءات و الوظائف:

### (أ) تأجير الكفاءات المستخدمة في المنصب

تحدد المنظمة الكفاءات اللازمة لسير العمل في المنصب، و من ثم تقيم هذه الكفاءات و تحدد الأجر الخاص بكل منصب، و عليه فإن المنظمة تدفع فقط مقابل الكفاءات التي تراها فعلا لازمة أو ضرورية، و تنحصر بالتالي إدارة الأفراد داخل نطاق محدد (الورشة، المهنة، القسم) حيث يتوجب على العامل تعلم الكفاءات اللازمة لترقيته في هذا الإطار المرجعي، و يتطلب ذلك انتقاله إلى وظيفة أخرى للحصول على الأجر المناسب لكفاءاته الجديدة.

### (ب) تأجير الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة

تعتبر هذه الطريقة تطويرا للنموذج السابق بحيث تصيف بعدا آخر يتمثل في ربط التصنيف بالفرد، و قد جاءت نتيجة لبروز الحاجة إلى تمييز الكفاءات المرتبطة بالتوصيف التنظيمي و بالاستقلالية الممنوحة للأجير، و لو أنها لا تمثل تراجعا عن الارتباط المرجعي التقليدي بالوظيفة بما أنها تحدد لكل منصب عددا معينا يترجم إلى معام، هذه الطريقة هي التي اعتمدها طريقة *Hay* و نظام *Parodi* الذين أسلفنا الحديث عنهما في المبحث السابق.

### (ج) تأجير الكفاءات المستخدمة في وضعيات عمل منفردة

هذه الطريقة تشكل انفصالا عن المرجعية الوظيفية كما هو شأن النموذجين السابقين، بحكم أنها ترتبط بوضعيات مهنية انفرادية *Situations professionnelles individualisées*، و هو ما يؤدي — على حد قول *Marbach* — إلى "انفجار النواة الصلبة للوظيفة و تجزئتها إلى سلسلة من الكفاءات تحدد على أساسها مواصفات شخصية *Profils personnalisés*"<sup>(166)</sup>.

<sup>163</sup> Lawler E.E., *Strategic pay*, San Francisco, Calif.: Jossey Bass, 1990, 308 P.

<sup>164</sup> 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.

<sup>165</sup> Valérie Marbach, *Rémunération des compétences : proposition de typologie*, GREGOR, Cahier de recherche, Paris,

04/1996

<sup>166</sup> Marbach V., Op. Cit. p. 7.

و قد تفرع عن هذه الطريقة اتجاهان: الأول يقوم على مقارنة مباشرة بالكفاءات يتم من خلالها تحديد الكفاءات، ترتيبها، تقييمها، اعتمادها على أساس الوضعيات المهنية لكل أجير و تحديد أجرها اعتمادا على خطة تركيبية، أما الثاني فإنه يرجع إلى وحدات الأنشطة *Activités unitaires* التي تعتبر بمثابة مركبات أساسية للوضعيات الإنتاجية، و منها يسعى إلى تقييم الكفاءات اللازمة لإنجاز كل وحدة نشاط.

## 2-2- تأجير الكفاءات القابلة للإستخدام

يركز في هذا الإطار على تقييم الكفاءات القابلة للإستخدام في وظيفة معينة، بالإضافة إلى الكفاءات اللازمة و المستخدمة، و الفارق الأساسي بين هذا النوع من النظم الأجرية القائمة على أساس الاعتراف بالكفاءات و النوع الذي قبله هو منح الاعتبار للكفاءات غير المستخدمة فعليا و المتمثلة في قدرات و إمكانيات المستخدمين الكامنة.

يوجد نوعان من الكفاءات القابلة للإستخدام : النوع الأول يتمثل في الكفاءات التي جرى تطويرها عبر المسار المهني للعامل، و النوع الثاني عبارة عن كفاءات يمكن استخدامها مستقبلا أو في حالات يحتمل أن تعترض العامل خلال مساره المهني؛ هذان النوعان يشكلان امتدادا لاجراءات رسمة الكفاءات و تقييم المستويات التكوينية.

### (أ) الكفاءات المثبتة خلال المسار المهني

يرتكز هذا النموذج على أساس الاعتراف بالكفاءات التي استخدمت خلال المسار المهني الفردي سواء في المنظمة التي ينتمي إليها العامل أو تلك المكتسبة طيلة حياته المهنية (في المنظمة و خارجها)، و عليه تعتبر هذه الطريقة بمثابة رسمة للمعارف و الكفاءات و تثمينا للخبرات المهنية.

في هذا السياق عمدت الكثير من الدول الغربية إلى إقرار نظم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية *Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)* التي بدونها لا يمكن تطبيق هذا النموذج، و لنا عودة لاحقا إلى مفهوم و أهمية هذه النظم.

### (ب) الكفاءات الكامنة

يقوم هذا النموذج على فكرة مركزية مفادها أن المنظمة تقبل بدفع حصة إضافية على أجر النشاط الممارس فعليا و ذلك على أساس توقعات التطور المستقبلي للأجير.

هذه التوقعات تستند إما إلى الشهادات (كما هو الشأن في قطاع الوظيف العمومي في عدد من الدول الغربية) أو إلى القدرات السلوكية و العملية التي يجري تقييمها بوسائل خصوصية أو لدى هيئات متخصصة مثل مراكز *Assessment Centers*.

و في هذا الصدد يميز *D. Fitt* بين ثلاث صيغ مختلفة تدرج ضمن هذا التوجه:

- الاستثمار في الكفاءات الحرجة باعتبارها قيم أكيدة تعتمد المؤسسة في توجهاتها المستقبلية، و من ثم فهي تدفع الثمن الكلي للشخص لقاء حصولها على تلك الكفاءات؛
- تقييم الكفاءات على أساس توقعات النمو طويل المدى للأنشطة؛
- الاعتراف بالكفاءات المحددة بالنظر إلى هدف جوهري تصبو المنظمة ككل أو أعضاء الفريق إلى بلوغه.

### 3- الفوارق الجوهرية بين نظم التأجير التقليدية و النظم الحديثة

بعد أن استعرضنا أهم النظم الأجرية التقليدية و الحديثة يتعين علينا الآن استقراء الفوارق الجوهرية بين النوعين من النظم بغية الوقوف على أوجه التباين التي من شأنها أن تشكل نقائص أو امتيازات لدى هذه النظم أو تلك.

و يستوقفنا ابتداء الفارق الأساسي المرتبط بطبيعة الهيكل الأجرى حيث تعتمد النظم التقليدية على مبدأ التأهيل في تقييم المناصب، أي منح قيمة معينة للمنصب لا على أساس النتائج الفعلية أو المتوخاة و إنما على أساس ما يتطلب المنصب من مؤهلات أو مواصفات استنادا إلى عملية التوصيف الوظيفي كما بيناه سابقا، و عليه يتقاضى الأفراد أجورهم بالنظر إلى ما يحملون من مؤهلات (أي مستواهم التعليمي أو صفاتهم المهنية)، أما النظم الحديثة فإنها تجاوزت هذه النظرة القاصرة كونها تعتمد على مبدأ الكفاءات أي ما يمكن للفرد أن يقدمه للمنظمة.

يترتب على ذلك أن النظم التقليدية تركز على مبدأ الأجر الثابت، هذا الأخير يشكل القاعدة، أما الحصص المتغيرة (المنح المرتبطة بالأداء إن وجدت) فتمثل الاستثناء، خلافا للنظم الحديثة التي تتبنى على أساس الأجر المتغير باعتباره حجر الأساس في الهيكل الأجرى.

و الفارق الآخر يتمثل في ميل النظم الحديثة إلى الفردانية بحيث يتحصل العامل على أجره استنادا إلى مبدأ الاستحقاق، خلافا للنظم التقليدية التي تحدد معايير تقييم تتطبق على كل المناصب دون مراعاة لخصوصيات بعض المناصب، ثم تعميم النتيجة على المناصب المتشابهة عملا بمنهج المقارنة أو منهج التقييط الذين أوضحناهما في الفصل الأول من هذا القسم.

و حتى تتضح الصورة أكثر بخصوص التمييز بين النوعين من النظم نورد فيما يلي المقارنة التي أنجزها *Gomez-Mejra & Welbourne* اعتمادا على 17 بعدا استراتيجيا للأجور استقرأها على ضوء الأدبيات المتخصصة، تمكنا بواسطتها من تحديد معالم النظامين الأجرين الذين يتموقعان على طرفي النظم الأجرية السائدة: النظام الآلي و النظام العضوي<sup>(167)</sup>.

## جدول (2-30): مقارنة بين النظام الآلي و النظام العضوي للأجور

النظام الآلي	النظام العضوي
أساس التأجير	
1 تأجير الوظائف	تأجير الكفاءات
2 تأجير الأقدمية	تأجير الأداء
3 الاستناد إلى الأداء الفردي	الاستناد إلى الأداء الجماعي و الفردي
4 توجه قصير المدى	توجه طويل المدى
5 تجنب المخاطر	تحمل المخاطر
6 الاستناد إلى الأداء الكلي للمنظمة	الاستناد إلى أداء مؤسسة أو وحدة
7 الأسبقية للمساواة الداخلية	الأسبقية للمساواة الخارجية
8 نظام تدرجي (هيراركي)	نظام تساوي
9 قياس كمي للأداء	قياس نوعي للأداء
هندسة نظام الأجور	
10 أجر أعلى من مستوى السوق	أجر أدنى من مستوى السوق
11 أجر ثابت	أجر متغير
12 منح متكررة	أجر مؤجل
13 الأولوية للمكافآت الداخلية	الأولوية للمكافآت الخارجية
التسيير الإداري للأجور	
14 مركزية	لامركزية
15 سرية الاتصال	شفافية الاتصال
16 غياب المشاركة	المشاركة
17 تسيير بيروقراطي	تسيير مرن

### المطلب الثالث

#### نظام المساهمة - المكافأة

#### و تطبيقاته بمؤسسة سوناطراك

عوامل كثيرة، داخلية و أخرى خارجية، فرضت على مؤسسة سوناطراك إحداث إعادة نظر جذرية في أنظمة التصنيف و التأجير المعتمدة لديها، الأمر الذي تمخض عنه تبني نظام أجري جديد (نظام المساهمة - المكافأة)، و قبل التعرض إلى تجربة سوناطراك الفتية في هذا المضمار يجدر بنا الوقوف على حقيقة هذا النظام الأجري و مميزاته الأساسية.

#### 1- نظام المساهمة - المكافأة

يستمد هذا النظام أسسه الفكرية من نظرية المساواة التي صاغها *J.S. Adams* و التي تندرج في إطار النماذج التحفيزية التفاعلية *Modèles interactifs*، هذه الأخيرة تضع الفرد (المحقر) في الموقع المركزي على اعتبار أن إدراكه للمزايا المتحصل عليها مقابل الجهود التي يبذلها هي أساس تصميم و بناء نظام الدافعية.

و عليه يعتبر *Adams* أن سلوك الأجير في العمل مرتبط بالمساواة المدركة من قبله بين ما يقدم للمنظمة و ما يتحصل عليه بالمقابل، أي المساواة بين المساهمة المطلوبة منه و المكافأة الممنوحة له؛ و الجدول التالي يعرض أهم عناصر المساهمة و المكافأة:

## جدول (2-31): عناصر المساهمة و المكافأة

عناصر المساهمة	عناصر المكافأة
نتائج العمل	الأجر
الخبرة	التقدير
الكفاءات	لمزايا العينية
الخصائص الشخصية	الاستقرار في العمل
المؤهلات	

Source : A. Meignant, *RH: Déployer la stratégie*, P. 243

و بحكم أن هذه المساواة ليست معطى موضوعيا فإن تقديرها يرتكز على المقارنات التي يجريها كل أجير مع نظرائه أو زملائه في العمل، و مع أجراء المؤسسات الأخرى، و اعتمادا على نتائج هذه المقارنات يتبنى الأجير سلوكيات معينة: إيجابية في حالة وجود المساواة أو انتقامية في حالة اللامساواة، و الهدف من تبني السلوك السلبي هو إعادة بناء علاقة متساوية من منظور الأجير عن طريق الحد أو التقليل من إسهاماته (العطلة الداخلية كما يسميها البعض) أو ترك العمل في المؤسسة<sup>(168)</sup>.

قد يبدو هذا النظام، للوهلة الأولى، إعادة بعث للنمط الأجرى التقليدي (الأجر بالقطعة) تحت تسمية جديدة، كما قد يثير مخاوف من إمكانية تحوله إلى أداة لتكريس سياسة الارتزاق *Mercenariat* و تصبح بالتالي علاقة الأجير بالمنظمة مختزلة فيما يتقاضى من أجر مقابل ما يقدم من جهد، و تتلاشى بالتالي تدريجيا روح الانتماء و الولاء و الالتزام.

غير أن تدقيق النظر في صيغة تصميم و تطبيق هذا النظام ترفع بعض الالتباسات و تزيل الكثير من المخاوف، لاسيما إذا أدرنا أن التركيبة الأجرية وفق هذا النظام لا تقتصر على المبالغ المالية المدفوعة دوريا للأجير كما هو الشأن في التصور التايلوري - الفوردي، بل يشمل الأجر أيضا، بالإضافة إلى ذلك، ما يسميه *Gérard Donnadieu* العناصر المحيطة بالأجر *Les périphériques de la rémunération*: الحصص المتغيرة المرتبطة بالنتائج الفردية أو الجماعية (المكافآت)، المزايا العينية (السيارة الوظيفية، السكن الوظيفي...)، إضافة إلى الاعتراف الرمزي: المكانة الاجتماعية، توفير وسائل خلق الرضا المهني و التطوير الشخصي.

و في هذا السياق يميز *Bruno Sire* و غيره بين نوعين من الأجر:

- الأجر المرتبط أصليا بالعمل (الامتيازات، المسار المهني، المكانة الاجتماعية، أهمية العمل...);
- الأجر المرتبط عرضيا بالعمل (أجر الاستحقاق الفردي و/أو الجماعي، المزايا العينية، المشاركة في رأس المال...)<sup>(169)</sup>.

و بهذا التمييز بين ما له علاقة و ما ليس له علاقة بمحتوى العمل يمكن خلق توافق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و إيجاد توازن بين مساهمة الأفراد و المكافآت التي يحصلون عليها، و من ثم تضمن الحصول على حالة من الرضا و الإحساس بالانتماء للمنظمة.

و عليه فإن هذا النمط الأجرى لا يلبي الحاجة المادية فحسب (الحاجات الدنيا في سلم ماسلو أو العوامل الوقائية حسب هزربرغ) بل يتعداها إلى تلبية الحاجات العليا المتمثلة في الاعتراف و التقدير و تحقيق الذات و التمكين (عوامل الدافعية).

A. Meignant, Op. Cit. P. 307 - 308. <sup>168</sup>

Sire B., *La Gestion Stratégique des Rémunérations*, Editions Liaisons, 1993, Cité par A. Meignant : RH, P. 310. <sup>169</sup>

و ما يميّز نظام المساهمة - المكافأة عن نظام الأجر حسب المردود، بالإضافة إلى ما سبق ذكره، أن هذا الأخير يستهدف أساسا كمية الإنتاج بمضاعفة إنتاجية العامل، تماشيا مع الواقع الاقتصادي الذي كان سائدا إبان ظهوره و إلى غاية نهاية الثلاثين سنة الرعدة *Les Trente Glorieuses*، بينما يستهدف النظام الجديد رفع القيمة المضافة بشتى السبل المؤدية لذلك: تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة الإنتاج... استجابة لمتطلبات محيط مضطرب و معقد و تلبية لرغبات زبائن شديدي الحرص و منقلبي الأذواق.

هذه المقتضيات الجديدة تفرض على المنظمة إتباع سياسة تهدف إلى حسن توظيف كل القدرات الكامنة لدى الأفراد و شحذ همهم في مجال الإبداع و الابتكار و التحلي بروح المبادرة و اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة لفئة المؤطرين، و عليه يأتي هذا النظام الأجرى الجديد ليحقق للمنظمة هذه الغاية الجوهرية، لذلك وجد مجالا رحبا للتطبيق في الكثير من المؤسسات و إن بصيغ متفاوتة و أساليب متباينة؛ و في الجزائر تعتبر سوناطراك المؤسسة الرائدة في هذا الميدان إذ شرعت منذ 2004 في عملية طموحة تهدف إلى تصميم نظام أجرى جديد يستجيب لمقتضيات التحولات التي تعيشها المؤسسة حاليا.

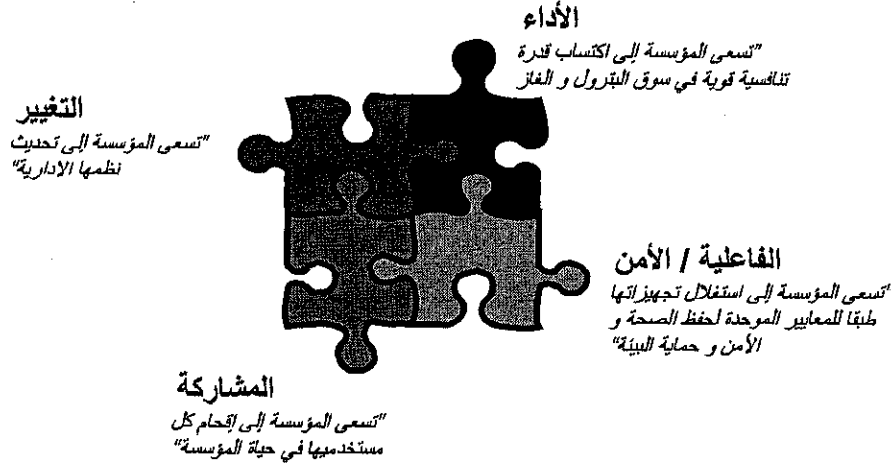
## 2- النظام الجديد للأجور في مؤسسة سوناطراك : التجربة الرائدة في الجزائر

واجهت سوناطراك تحديات شتى على الصعيدين الداخلي و الخارجي، أبرزها عدم قدرة النظام العتيق للأجور على التجاوب مع المستجدات المهنية و التحولات الاقتصادية الهامة لاسيما منذ منتصف التسعينات، و استفحال مشكلة التسرب لدى فئة المؤطرين و المستخدمين التقنيين ذوي الخبرة الميدانية الكبيرة بفعل الاستقطاب الاغرائى الذي تمارسه العديد من المؤسسات الأجنبية العاملة في مجال المحروقات (في الجزائر أو في الدول الأجنبية)؛ فخلال العشرة أشهر الأولى من العام 2006 سجلت سوناطراك 610 حالة مغادرة (ترك للخدمة لأسباب مختلفة أهمها الانتقال إلى شركات أجنبية لاسيما قطر للغاز التي استنفذت الطاقات الحية لدى سوناطراك في مجال التنقيب)، علما أن الشركات الأجنبية تدفع أجورا تعادل ثلاثة إلى أربعة أضعاف ما تدفعه الشركة الجزائرية<sup>(170)</sup>.

شرعت المؤسسة منذ مطلع سنة 2004 في استحداث نظام أجرى جديد تم تنفيذه على مرحلتين: الأولى إعادة تصنيف الوظائف وفق مبدأ "الأدوار و المساهمات"، و الثانية اعتماد نظام أجور جديد يرتكز على مبدأ التوافق بين مساهمات الأفراد و المكافآت التي يستحقونها.

يندرج النظام الأجرى الجديد في إطار رؤية استراتيجية متكاملة و مندمجة تهدف إلى تحقيق أربعة محاور جوهرية تشكل في مجموعها دعائم النجاح و القدرة التنافسية للمؤسسة:

## شكل (2-19): المحاور الأساسية لنجاح مؤسسة سوناتراك



## 2-1- التصنيف الجديد للوظائف: الأدوار و المساهمات

اعتمدت المؤسسة طريقة تصنيف جديدة تركز على نموذج "الدور و المساهمة" *Rôles et Contributions* لتكون بمثابة الأرضية للنظام الأجرى الجديد، تهدف أساسا إلى ضمان فعالية التأجير و توجيه التطور المهني.

لهذا الغرض أنشئ فريق عمل خاص "فريق مشروع الأجرى *Equipe Projet Rémunération*" تولى دراسة نقائص و سلبيات التصنيف القديم و اقتراح تصنيف جديد:

◀ يتميز التصنيف القديم، المبني على أساس مناصب العمل وفق المنظور التقليدي، بالسمات التالية<sup>(171)</sup>:

- \* تعدد مستويات السلم الوظيفي (35 مستوى) و ضعف الفارق الأجرى بين المستويات (6% فقط بين مستوى و آخر)، إضافة إلى عدم استخدام المستويات 1 إلى 7 مما يضيق كثيرا الشبكة الأجرية.
- \* اعتماد نظام تقييم الوظائف على معايير متجاوزة لا تسمح بتثمين إسهامات الأفراد، و هو نظام لم يعد مستخدما من طرف المؤسسة منذ أكثر من عقد من الزمن.
- \* ضرورة خلق تسميات جديدة باستمرار للاستجابة للمناصب المستحدثة و تزايد تعداد المستخدمين، الأمر الذي أثار إشكالات تنظيمية كثيرة و أعاق المتابعة الفعالة للمسارات المهنية.

◀ نتيجة لذلك توجب استحداث نظام تصنيف جديد يواكب التطورات الحاصلة و يمكن من تقدير إسهام كل فرد في نشاطات المؤسسة بما يسمح من خلق تمايز بين مستويات الأجرى على أساس<sup>(172)</sup>: (1) الدور الذي يتولاه كل فرد في المنظمة، و (2) مستوى المساهمات التي يجلبها كل فرد للمنظمة في إطار الدور المنوط به.

(1) الدور هو مجموعة وظائف ذات طبيعة مشتركة من حيث المسؤوليات و متطلبات الإسهام، تتحدّد الأدوار على أساس الوظائف و الفروع المهنية للمؤسسة، و في هذا السياق اعتمدت مؤسسة سوناتراك عشرة أدوار مختلفة: - مشغل الآلة، *Opérateur*، - مناوب تقني *Relais technique*، -

مهني *Professionnel*، - منشط فريق *Animateur d'équipe*، - مسئول فريق *Responsable d'équipe*، - مشرف *Superviseur*، - مسئول مشروع *Responsable de projet*، - مدير جوارى *Manager de proximité*، - مدير وحدة نشاط *Manager d'entité*، - مدير قطاع نشاط *Manager d'un domaine d'activité*.

(2) أما المساهمة فهي تنبثق مباشرة عن إستراتيجية لمؤسسة و تترجم المحاور المتألفة التي تعتبر بمثابة المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة، و تتطلب بالتالي كفاءات و سلوكيات فردية متناسقة تسمح بتوجيه الطاقات و القدرات في اتجاه مشترك، تتعلق هذه المساهمات بكل الأدوار و تتمثل في ممارسات مهنية قابلة للملاحظة.

و تتمثل مستويات المساهمة في مختلف مراحل تطور المساهمات في الدور، و يتضمن كل دور ما بين ثلاثة إلى خمسة مستويات:

- \* اكتساب المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور؛
- \* تطبيق المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور؛
- \* التحكم الكامل في الدور؛
- \* تطوير الدور؛
- \* تجاوز حدود الدور.

و من أجل توفير أداة تسهل على المديرين تقييم المساهمات أعدت مدونة مرجعية للمساهمات *Un Référentiel de Contributions* تنصب على السلوكيات المنتظرة في كل مستوى مساهمة و في كل محور تطوير تصبو المنظمة إلى تحقيقه، و تتمثل هذه المحاور في:

- النجاعة أو الأداء
- الصلاحية / الأمن
- الاندماج
- التغيير

## 2-2- النظام الأجرى الجديد: المساهمة / المكافأة

يهدف النظام الأجرى الجديد، الذي أريد له أن يندرج ضمن ديناميكية تغيير كلية، إلى:

- تحسين نتائج المؤسسة في كل المجالات و الأنشطة و على كل مستويات المؤسسة؛
- تحديث أنماط سير المؤسسة من خلال عصرنة الممارسات المهنية للأجراء؛
- خلق إمكانيات و فرص الترقية الأجرية و التطوير المهني.

و تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى تكريس عدد من القيم الجوهرية:

- المساواة من حيث التوازن بين المساهمة و المكافأة؛
- الشفافية في تحديد مكونات الأجر؛
- التمييز بين مستويات الأجر القائمة على أساس الأداء الفردي و الجماعي.

و تنبثق عن السياسة الأجرية الجديدة التي تعترم سوناطراك اعتمادها هيكلية جديدة للأجور تتشكل من:

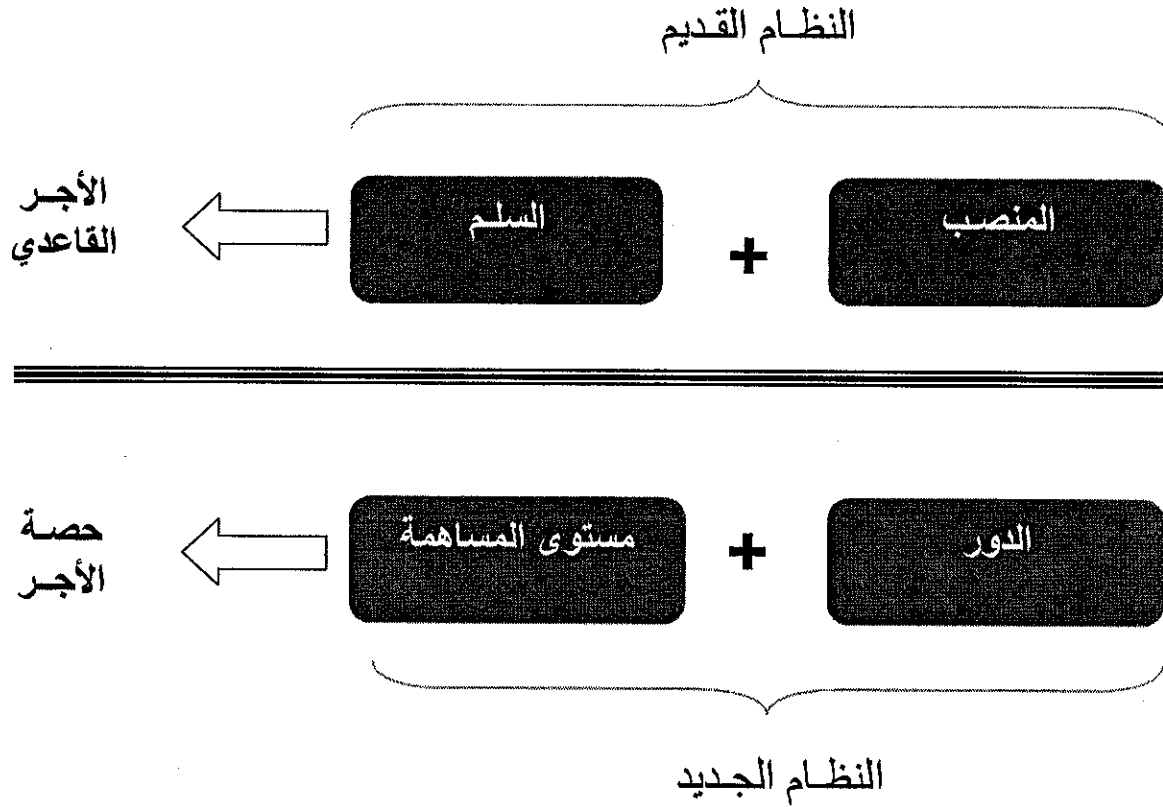
- حصة ثابتة تتضمن الأجر الثابت القديم (السلم + الدرجة) إضافة إلى مكافأة المردودية السابقة (الفردية و الجماعية *PRI-PRC*) و منح ظروف الحياة و تعويض الخبرة المهنية، هذه المكونات تم الاحتفاظ بها في الأجر الثابت الجديد؛



- حصة متغيرة إما فردية أو جماعية أو نصف جماعية تأخذ في الحسبان مدى إنجاز الأهداف و النتائج<sup>(173)</sup>.

و الشكل التالي يوضح أهم الفوارق بين المنطق الأجرى القديم و المنطق الجديد:

شكل (2-20): مقارنة بين النظام القديم و النظام الجديد



و قد شرعت المؤسسة فعليا في إعادة تصنيف الأجراء وفق مضامين الترتيب الجديد، و قد تمخض عن هذه العملية إجراء موقعة (تعيين المواقع التصنيفية الجديدة) للأفراد في الأنوار المحددة و تقييم مساهماتهم بواسطة المدونة المرجعية للمساهمات، و إلى غاية شهر مارس 2008 كانت العملية قد شملت 28022 من مجموع 39288 عامل أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 71%<sup>(174)</sup>.

تجرى عمليات الموقعة على ثلاث مراحل:

- (1) التحضير: تولى فريق عمل مختص (*Relais Task Forces*) تجميع كل الوثائق و الوسائل اللازمة لإجراء عمليات إعادة التصنيف و الإشراف على مجرياتها في شتى المواقع؛
- (2) اختيار الدور و مستوى المساهمة: يتولى فريق العمل مرافقة المديرين الإداريين المكلفين بموقعة معاونيهم في إطار التصنيف الجديد من خلال تحديد الدور و مستوى المساهمة لكل فرد بالاعتماد على المدونة المرجعية؛
- (3) المصادقة و إعلام الأجراء: تجرى عقب ذلك دراسة معمقة لنتائج عملية إعادة التصنيف و تحليل للمواقع الجديدة من طرف فريق العمل المتخصص RTF لتفادي أو تصحيح أي خطأ ممكن، ثم

يعرض التصنيف الجديد على المدير التدرجي الأعلى للمصادقة عليها، ليتولى بعد ذلك المدير المسئول عن التصنيف و التقييم إعلام الأجراء كتابيا عن مواقعهم الجديدة، و تعقد لقاءات محاورة تحدد خلالها أهداف المساهمة المنتظرة من كل أجير خلال السنة<sup>(175)</sup>.

من السابق لأوانه الحكم على تجربة سوناطراك الفتية، و من الصعب التنبؤ من الآن بنتائجها و هي لما تعمم بعد على كل الفئات المهنية، و مع ذلك فهي تعتبر تجربة رائدة في الجزائر، من شأنها، إذا ما حققت غاياتها، أن تفتح الباب أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاعتماد نظم أجزرية متطورة تواكب تطورات المدراء و تستجيب لطموحات الأجراء، خاصة تلك المؤسسات التي ما تزال أنظمتها الأجزرية تعاني إختلالات عميقة كما هو شأن المؤسسة الجزائرية للمياه التي لم يستقر أمرها بعد، رغم المحاولات المتكررة، على تصنيف عقلائي يمكنها من تجاوز وضعية الاضطراب المرتبطة بطبيعة تكوينها كمؤسسة وطنية منبثقة عن اندماج عدد كبير من المؤسسات الجهوية و الولائية<sup>(176)</sup>، كانت كل منها سبق مستقلة بتصنيف وظيفي و نظام أجزري خاصين.

إن اعتماد منطق الكفاءات كمنطلق أساسي لتصميم أنظمة الأجزور و الحوافز غدا اليوم قناعة راسخة لدى معظم المسيرين على اختلاف مستوياتهم، غير أن الانتقال من القناعة النظرية إلى تفعيل هذا التصور عمليا ليس بالأمر اليسير، بل تواجهه صعوبات جمّة، أهمها حجم المقاومة لدى بعض الفئات الراغبة في استمرار الوضع الحالي، و إفرازات الواقع المتردي من حيث مستويات التأطير المتدنية في الكثير من المؤسسات الجزائرية و غياب القدرات المادية و المعرفية للنهوض بمثل هذا المشروع الطموح.

لذلك يجدر بنا التنبيه، في الختام، إلى أن تبني نظام أجزري حديث يستلزم ابتداء إحداث تغييرات جوهرية في القيم و الثقافات السائدة و في أنظمة التسيير المعتمدة، و يتطلب علاوة على ذلك تكثيف الجهود باتجاه تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية و بعث روح جديدة لدى الجميع توجب تقدير الكفاءات و احترام الأكفاء و تعمل على دمج القدرات المتاحة في بوتقة تنظيمية فعالة و التفاعل معها بما تقتضيه التحولات التنظيمية الحالية.

175 نفس المصدر.

176 إلى غاية سنة 2001، تاريخ إنشاء المؤسسة الجزائرية للمياه، تولت 35 مؤسسة عمومية إنتاج و توزيع المياه عبر كامل التراب الوطني، منها تسع (9) مؤسسات جهوية EPE Regionales تضم 22 ولاية و 26 مؤسسة ولائية EPEDEMIAS de Wilaya، تحتضن جميعها 40% فقط من البلديات (592 بلدية)، بينما كانت البلديات المتبقية تتولى تسيير شبكاتها المائية بنفسها (عن طريق الوكالات البلدية غالبا).

## خاتمة الفصل الثالث

استوقفنا هذا الفصل عند محطات عدة استعرضنا فيها مسيرة تطور نظم التأجير، انطلاقاً من المفاهيم و النظم التقليدية للأجور القائمة على منطق التأهيل و معيار الأقدمية، تلك النظم التي لا تولي الكفاءات المهنية و القدرات الشخصية المتميزة عناية كبيرة، مما يشكل كبحاً للحركية التنظيمية و تعطيلاً للطاقات الحية، وصولاً إلى النظم الأجرية الجديدة التي اعتنت بالكفاءات و الاستحقاقات الفردية باعتبارها قطب الرحى في الديناميكية التنافسية الجديدة.

كما استعرضنا ضمن هذا الفصل المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف بالتركيز خاصة على المناهج القائمة على مبدأ الكفاءات، و تسنى لنا عبر ذلك إدراك أوجه التميّز التي تتصف بها هذه الأخيرة و عوامل تفوقها على المناهج التقليدية.

إن الاعتماد المكثف على مناهج التقييم و نظم التأجير الحديثة من قبل المنظمات الغربية على اختلاف أحجامها و تباين أنشطتها، سعيها منها وراء الاستجابة لمقتضيات التحولات الراهنة و كسباً لرهان الاستثمار الفكري و الإدارة بالمعارف و الكفاءات، إن هذا الاعتناء يعطي هذه المناهج أهمية خاصة على الصعيدين الأكاديمي و العملي و يدفع مؤسسات الدول النامية إلى الارتقاء بنظمها الأجرية إلى مستويات متطورة تسمح لها بمواكبة التحولات و حيازة القدرات اللازمة لمواجهة التحديات الراهنة، لذلك عرجنا في ختام هذا الفصل على تجربة رائدة في الجزائر في مجال تطوير النظم الأجرية هي تجربة تحديث نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك.

## خاتمة القسم الثاني

إن متابعة مسيرة التطور التاريخي لتحليل و توصيف و تصنيف مناصب العمل و استعراض أهم المناهج التقليدية و الحديثة في هذا الشأن، مكنتنا من الوقوف على الفقرة النوعية التي تحققت في مجال تنظيم العمل و إدارة القوى العاملة، و قد حرصنا خلال هذا القسم على إبراز هذا التحول بالتركيز على أوجه الاختلال و عوامل النقص في المناهج التقليدية، و مدى إسهام المناهج الحديثة في تجاوز تلك النقائص و الاستجابة لمتطلبات التحولات البيئية و التنظيمية الراهنة.

لقد غدا اعتماد المناهج التحليلية و النظم التأجيرية الحديثة ضرورة ملحة لا محيد عنها أمام زخم التحولات العميقة التي تشهدها منظمات الأعمال، لاسيما و أن العالم يعيش حالياً حالة عارمة من التحول من المجتمع الصناعي (حيث الاعتماد الأساسي على الموارد المالية و المادية) نحو المجتمع المعرفي أين حلت الموارد غير المادية (المعارف و الكفاءات) محل الموارد التقليدية و حيث يلعب رأس المال البشري دور العامل الاستراتيجي الحاسم في اللعبة التنافسية و الحرب الصناعية المحتدمة.

لذلك حرصنا في ثانيا هذا القسم على عرض التطور التاريخي لمناهج التحليل و التصنيف الوظيفي على الصعيدين العالمي و المحلي، على أن هذه المناهج ليست ذات طبيعة كونية، أي أن ما يصلح منها لمجتمع لا يصلح بالضرورة للمجتمعات الأخرى، مما يستدعي وضع الخصوصيات المحلية في الاعتبار.

و عليه فإن القسم الثالث من هذه الرسالة سينحو بنا منحى عملي بهدف دراسة مدى ملائمة المناهج المدروسة نظرياً للسياق المحلي، و من ثم البحث عن المناهج التي تستجيب للثقافة الوطنية و تراعي الخصوصيات البيئية و التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.

# القسم الثالث

## الدراسات التطبيقية

و

## التجارب الميدانية

- 1 - مناهج البحث التطبيقي
- 2 - البحوث التطبيقية و التجارب الميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر
- 3 - استنتاجات و اقتراحات

## مقدمة القسم الثالث

يتطلب التقييم الموضوعي لمناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و وضعها موضع التنفيذ لاستخلاص مدى صلاحيتها على ضوء المعطيات الواقعية و النتائج الفعلية المترتبة عن ذلك، لهذا السبب تأتي الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية موضوع هذا القسم لتبحث في مدى صلاحية كل من المناهج التقليدية و المناهج الحديثة في السياق الجزائري (الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية) بغية الوقوف على أنجع طريقة و أكثرها ملائمة للواقع الخصوصي الذي تتميز به المؤسسات في بلادنا.

و للتمكن من إجراء الأبحاث الميدانية على أسس صحيحة و بطرق واضحة و فعالة يتوجب علينا تحديد الموقع الابستمولوجي الذي يتبناه البحث الميداني و توضيح مناهج و أدوات البحث المستخدمة لاسيما و أن طبيعة الموضوع تقتضي الاعتناء بهذا الجانب بوجه خاص (الفصل الأول).

تتصب الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية المتعلقة بمناهج التحليل و التصنيف لوظيفي على قطاعين متباينين هما القطاع الاقتصادي (المؤسسة الجزائرية للمياه) و قطاع الوظيفة العمومية (جامعة معسكر).

و نخصص الفصل الأخير من هذه الدراسة لعرض النتائج التي استخلصناها من الأبحاث و التجارب الميدانية، و لطرح المقترحات و التوصيات التي نراها كفيلة بتطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و الارتقاء من ثم بأداء الفاعلين المهنيين في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية (الفصل الثالث).

## الفصل الأول

### مناهج البحث التطبيقي

## الفصل الأول

### مناهج البحث التطبيقي

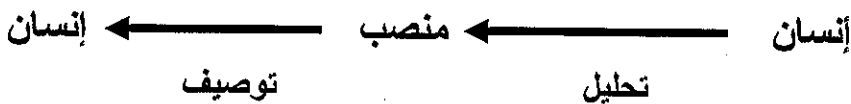
تشكل وضعية العمل واقعا شديدا التعقيد تتداخل فيه المظاهر الضمنية و الصريحة، و العوامل الظاهرة و الخفية، و الأبعاد التنظيمية و التقنية و الإنسانية...، مما يجعل دراسته و استكشاف مكوناته عملية صعبة تكتنفها الكثير من المخاطر، لاسيما و أن هذه الدراسة تندرج في إطار المجالات المتداخلة المواد *Interdisciplinaire* حيث تساهم عدة حقول معرفية في بلورة مضامينها كما سبق أن أشرنا في القسم الأول من هذه الدراسة.

هذا التعقيد ينعكس حتما على الطريقة الواجب اعتمادها لدراسة وضعية العمل، طريقة ينبغي أن توائم بين مختلف الحقول المعرفية المعنية و أن تدمج متطلبات الانسجام الشامل بين مكونات الوضعية المهنية، حتى يتسنى للمحلل استكشاف الوضعية على حقيقتها الفعلية و صيرورتها الديناميكية، لا أن تقتصر الدراسة على أخذ صورة مختزلة زمانا و مكانا كما كان شأن المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل.

و هنا نجد أنفسنا أمام معضلتين: إحداهما إبستمولوجية تتعلق بالسعي إلى تحقيق مستوى مقبول من المصدقية و درجة عالية من العلموية في معالجة موضوع البحث، الأمر الذي يستوجب التمحيص النقدي للمناهج المتوفرة بغية التوصل إلى انتقاء منهج أو مناهج مناسبة، أخذين في الاعتبار أن وضعيات العمل ليست منسجمة و لا متشابهة مما يبرر تنوع المناهج و تعدد مداخل البحث و أدواته، و المعضلة الثانية ذات طبيعة عملية تتمثل في الاستخدام الأمثل للمناهج المنتقاة و ذلك في سياق التحول من النظرة الآلية/المعيارية للدراسات التنظيمية إلى نظرة أخرى أكثر إنسانية و ذات منطلقات موقفية، تتطلب مراعاة عدد من القيم الثقافية و الإنسانية للوصول بالدراسة إلى مبتغاهما.

إن طبيعة العمل المزمع إنجازه تفرض علينا الانطلاق من مستوى ما وراء منهجي-*Un Meta Niveau methodique* على اعتبار أن هذه الدراسة تسعى إلى البحث عن مصداقية مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و التدقيق في مدى صلاحيتها بغرض التوصل إلى اختيار يوفق بين متطلبات العمل (الوظيفة أو المنصب) و مقتضيات العمال، و يسمح من ثم بالخروج من حالة التوقف داخل الدائرة المغلقة التي كرسها المناهج التقليدية لتحليل العمل:

شكل (1-3): مسار التحليل الوظيفي وفق المناهج التقليدية



الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تقييد الإنسان بممارسات مستخلصة أصلا من أداء إنسان (الشخص المعني نفسه أو غيره) في لحظة و موقع محددين، أي فرض المنطق الاستاتيكي على واقع ديناميكي.

للخروج إذن من هذه الدائرة الضيقة و تبرير اختيارنا اللاحقة نقترح تناول الأسس المنهجية لدراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي (المبحث الأول) نستعرض عقب ذلك منهج الملاحظة-المشاركة كوسيلة لإضفاء الطابع الإنساني على هذه المناهج (المبحث الثاني).

## المبحث الأول الأسس المنهجية لدراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي - محاولة تموقع إبستمولوجي -

إن غاية كل بحث علمي هي تفسير الوقائع أو الظواهر (طبيعية كانت أو اجتماعية) و التوصل من ثم إلى اكتشاف معارف و حقائق جديدة، و تحقيق هذه الغاية بمصادقية عالية تضي الصفة العلمية على المكتشفات الجديدة يستدعي اعتماد أساليب و طرق عقلانية تتدرج ضمن أطر فكرية محددة و تستجيب لمتطلبات و خصوصيات الواقعة أو الظاهرة موضوع الدراسة.

يتوجب علينا، في هذا السياق، تبني موقف إبستمولوجي صريح كخطوة أساسية و ضرورية في طريق تحديد معالم البحث و توضيح مرتكزاته الجوهرية، و ذلك على اعتبار أن الإبستمولوجيا تعنى بالدراسة النقدية لمناهج البحوث العلمية و نتائجها، و عليه نخصص هذا المبحث لعرض الموقف الإبستمولوجي الذي نتبناه الأبحاث التطبيقية و التجارب الميدانية (المطلب الأول) ثم نتبع ذلك ببناء الإطار المنهجي لهذه الأبحاث (المطلب الثاني).

### المطلب الأول التموقع الإبستمولوجي للأبحاث و الدراسات في مجالي الإدارة و التنظيم

تجدر الإشارة ابتداء إلى أن المختصين في فلسفة العلوم و الدراسات الإبستمولوجية غير متفقين على ماهية و طبيعة الإبستمولوجيا كما يتجلى ذلك بوضوح من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتباينة (1)، و إن كان الجميع تقريبا متفقين على وجوب التحديد الصريح أو الضمني للأطر التصورية و المقاربات النظرية التي تعتبر بمثابة الوعاء الذي يحتضن الدراسات و الأبحاث العلمية، و البوصلة التي توجهها و تضبط مسيرتها، لذلك سنخرج ضمن هذا المطلب إلى الحديث عن أهم المقاربات المعتمدة في سياق البحوث التنظيمية و الإدارية بعد تحديد الأطر التصورية العامة للبحث العلمي، و موقعة هذه الدراسة داخل هذا الزخم النظري و الطروحات الفلسفية (2).

#### 1- ماهية الإبستمولوجيا و أهمية تحديد الموقع الإبستمولوجي في الدراسات التنظيمية

حتى يتسنى لنا توضيح البعد الإبستمولوجي لهذه الدراسة ينبغي أولا تحديد مفهوم الإبستمولوجيا (1-1) ثم بيان أهمية تحديد التموقع الإبستمولوجي في العلوم الاجتماعية و الانسانية عموما و الدراسات التنظيمية بوجه خاص (2-1):

#### 1-1- مفهوم الإبستمولوجيا

تعددت التعريفات المتعلقة بالإبستمولوجيا و تباينت مدلولاتها لدرجة أضحت معها الحصول على تعريف توافقي دقيق أمرا متعذرا، و مع ذلك سنحاول فيما يلي استعراض بعض التعريفات و السعي من خلالها إلى



استقراء معنى شامل يقربنا من هذا المفهوم و يسهل علينا بالتالي طرح تصورنا للإطار الفكري الذي يقود هذا البحث.

يعرف أندريه لالاند الاستمولوجيا بأنها: "الدرس النقدي لمبادئ مختلف العلوم و فرضياتها و نتائجها، الرامي إلى تحديد أصلها المنطقي، قيمتها و مداها الموضوعي" (1).

و قريبا منه التعريف الذي أورده مجمع اللغة العربية بمصر بقوله "هي (1) دراسة نقدية لمبادئ العلوم المختلفة، و فروضها، و نتائجها، و تهدف إلى تحديد أصلها المنطقي و قيمتها الموضوعية... و هي (2) تطلق في اللغة الانجليزية على نظرية المعرفة بوجه عام، يقول رونز: الاستمولوجيا أحد فروع الفلسفة الذي يبحث في أصل المعرفة، و تكوينها، و مناهجها، و صحتها" (2).

و يرى R. Harre بأن "الاستمولوجيا هي نظرية المعرفة. في أبحاثنا الاستمولوجية نفكر في المعايير التي يجب على المعرفة الحقيقية أن تراعيها" (3).

و يعرفها R. Bedard بقوله: "هي دراسة العلم كنمط أو نوع خاص من المعرفة في مقابلة أشكال أخرى من التجربة أو المعرفة مثل الفلسفة و الفن ...، و تهتم الاستمولوجيا بتكوّن النظريات العلمية و تحولاتها، بمنهج و تقنيات البحث، و بمسارات تشكل المادة العلمية" (4).

و خلافا لما ورد في العديد من التعاريف يفرّق لالاند بين الاستمولوجيا و نظرية المعرفة على اعتبار أن الاستمولوجيا "تدرس المعرفة بالتفصيل و بشكل بعدي، في مختلف العلوم و الأغراض أكثر مما تدرسها على صعيد وحدة الفكر" (5).

و مرد هذا الاختلاف حول ماهية الاستمولوجيا و أهدافها الجوهرية إلى تباين أصناف المعارف العلمية و تعدد مجالاتها، لاسيما بين العلوم الطبيعية و الدقيقة (العلوم المحضة) و العلوم الإنسانية و الاجتماعية كما سنبينه في الفقرة (1-2).

و نستخلص مما سبق أن للاستمولوجيا هدفين اثنين: أحدهما يتمثل في وصف المعرفة العلمية عبر متابعة تطورها التاريخي و تحولاتها المتعاقبة بغية تأكيد صلاحيتها، و هو ما أثاره بشكل فعال المفكر Thomas KUHN في كتابه الشهير *La Structure des Révolutions Scientifiques*، و الثاني يتعلق بتحديد المعايير و إصدار الأحكام حول علموية المعارف عبر نقد المناهج المعتمدة و النتائج المحصلة.

## 1-2- أهمية التوقع الاستمولوجي في العلوم الاجتماعية و الدراسات التنظيمية

يحدد Van Dalen العناصر الأساسية التي تميز العلوم الاجتماعية عن العلوم الطبيعية على النحو التالي:

- تعقد مادة الدراسة في العلوم الاجتماعية؛
- صعوبة ملاحظة المادة المدروسة؛
- عدم تكرار المادة المدروسة؛
- موقف الباحث من المادة المدروسة (6).

<sup>1</sup> أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، تعريب خليل أحمد خليل، منشورات عويدات، 2001، ص 357.

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية - جمهورية مصر العربية، المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983، ص 1.

<sup>3</sup> Harre R., *The principles of science. An introduction survey*, Oxford University Press, 1984.

<sup>4</sup> Bédard R., *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives - Le losange aux quatre dimensions philosophiques*,

Groupe de recherche humanisme et gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, P. 19.

<sup>5</sup> أندريه لالاند، نفس المرجع.

<sup>6</sup> Van Dalen D.B., *understanding Educational Research*, Mc Graw Hill, New York, 1973.

و عليه يمكن القول بأن الأبحاث الاجتماعية تتجاذبها باستمرار نزعتان متعارضتان، النزعة الموضوعية و النزعة الذاتية، لذلك يرى الكثير من المهتمين بعلم المناهج أن المسافة بين الطرح العلمي المحض و الطرح الإيديولوجي مسافة قصيرة جدا في البحوث الاجتماعية، و أن مجال و حدود الدراسة فيها غير محددة بدقة، مما يحمل الباحث أعباء ثقيلة جدا و يعرضه لمزالق خطيرة، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالتمييز بين أحكام الواقع و أحكام القيم، عندها يصعب كثيرا التجرد التام من الخلفيات و الأفضليات: المعايير الأخلاقية، الاجتماعية، الجمالية...، و حتى عندما نتمكن من التخلص إلى درجة كبيرة من أسر هذه المعايير فإننا لا نضمن دائما إدراك الواقع على حقيقته الفعلية بل كثيرا ما نتدخل بعض العوامل الخارجية أو الهامشية لتعيق الفهم الصحيح للواقعة أو الحدث موضوع الملاحظة و تؤدي من ثم إلى تشويه الصورة و توجيه عملية التوصيف.

هذه المحاذير جميعها موجودة بكثرة و بشكل سافر في الدراسات التنظيمية و الأبحاث الإدارية، نظرا لطبيعة المنظمة كتركيبة اجتماعية-اقتصادية تتعارض فيها المصالح و الأهداف الفردية (الاجتماعية) و التنظيمية (الاقتصادية)، و تتصادم فيها البنى الاجتماعية و القيم الثقافية، و لعل ذلك ما يفسر الاختلافات الصارخة بين مختلف الاتجاهات الفكرية المتعاقبة في حقل نظرية المنظمات.

و عليه فإن الدراسة الميدانية لمناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في الأوساط المهنية بغية تأكيد صلاحيتها أو إبراز محدوديتها على ضوء المعطيات الواقعية مشروع نكتفه صعوبات جمة، و تعترضه عقبات كثيرة، مما يفرض علينا اتخاذ بعض الاحتياطات الضرورية التي من شأنها أن نقينا الانزلاق في الذاتية المفرطة و الأحكام المسبقة و تمكنا من تحقيق نتائج ذات مصداقية تسهم في ترقية الأداء الوظيفي عبر ضمان الاستغلال الأمثل و العقلاني للقدرات البشرية في المنظمات المهنية.

## 2- الأطر التصورية و المقاربات النظرية

في سياق التموقع الاستمولوجي، و للتمكن من بناء الإطار المنهجي للبحث الميداني و تحديد الأدوات الواجب استخدامها، نتناول فيما يلي الأطر التصورية و المقاربات النظرية للبحث العلمي، و على ضوء هذا العرض يمكننا تحديد الإطار الفكري الذي يندرج ضمنه هذا البحث و المقاربة التي يتبناها حتى يسهل علينا عقب ذلك اختيار الإطار المنهجي المناسب و أدوات البحث الملائمة.

### 2-1- الأطر التصورية للبحث العلمي

يقصد بالأطر التصورية أو الفكرية الخلفيات الفلسفية التي تقود عمليات البحث العلمي، هذه الأطر تحدد النظم المرجعية التي تضفي صبغة خاصة على مدلولات الظواهر المدروسة و تفسيراتها<sup>(7)</sup>، و نقنصر هنا على ذكر ثلاثة أطر نموذجية، اثنان منها يقفان على طرفي نقيض هما الوضعية *Le Positivism* و الفينومينولوجيا *La Phénoménologie*، بينما يحتل الثالث موقعا وسطا بينهما: التعددية *Le Pluralisme*.

<sup>7</sup> 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 Québec, 1987.

## 2-1-1-1-1-1 LE POSITIVISME الاتجاه الوضعي

الوضعية اتجاه فلسفي طرح نفسه بداية على يد أوجست كونت كقبيض للتفكير اللاهوتي و الميتافيزيقي، من مبادئه الأساسية أنه لا تعتبر معرفة علمية إلا تلك الناجمة عن التجربة و دراسة الحوادث، و حيث يكون الباحث مجرد ملاحظ مستقل يركز اهتمامه على الظواهر الملاحظة التي تشكل أهدافا قابلة للقياس، و يسعى بالتالي إلى استكشاف علاقات السببية و القوانين الأساسية لموضوع الدراسة.

إن فكرة التجرد هذه أي اقتصار المعرفة التجريبية على مجرد ملاحظة الظواهر ليست وليدة الفكر الكونتي بل سبقه إليها الفيلسوف الانجليزي فرنسيس بيكون الذي يرى أنه "يجب على العقل أن يقف من المعرفة موقفا سلبيا ما أمكن ذلك، لأنه سيزيف العلم لو أدخل عليه أي شيء من نفسه؛ و يجب أن ينحصر كل جهده في الوقوف من الظواهر موقف المرأة المستوية تماما، و التي لا تشوبها شائبة ما حتى يعكسها دون أدنى تغيير"<sup>(8)</sup>... غير أن كونت يرفض هذه الفكرة على إطلاقها و يرى أن العلم لا يمكن إنشاءه دون استخدام "الفرضيات أو النظريات التي يوحى بها نشاط العقل نفسه، إذ لولاها لما وجدت فكرة ما عن الظاهرة، أو لما وجدت، في الأقل، أية فكرة يمكن استخدامها في العلم"<sup>(9)</sup>.

و من ثم فإن وظيفة العلم الرئيسية هي ربط الظواهر أي تحديد بعضها ببعض بناء على العلاقات الموجودة بينها، و في هذا الصدد يقول أوجست كونت: "إن كل علم ينحصر في تنسيق الظواهر، و لو ظلت شتى الملاحظات منفصلة بعضها عن بعض لما وجد العلم"<sup>(10)</sup>، و عليه فإن العلم لا يبحث في ماهية الأشياء و إنما يكتفي بالوقوف عند حد الوصف الخارجي للظاهرة، ذلك لأننا لا نعرف الجوهر، و لا حقيقة وجود أية واقعة، و إنما نعرف فقط علاقتها بالوقائع الأخرى سواء اتخذت هذه العلاقة صورة التابع أو التسلوق<sup>(11)</sup>.

## 2-1-1-2-2 الفينومينولوجيا LA PHENOMENOLOGIE

الفينومينولوجيا أو الظاهراتية هي اتجاه فلسفي يعتمد على الخبرة الحدسية للظواهر كنقطة بداية (أي ما تمثله هذه الظاهرة في خبرتنا الواعية) ثم تنطلق من هذه الخبرة لتحليل الظاهرة و أساس معرفتنا بها، غير أنها لا تدعي التوصل لحقيقة مطلقة مجردة سواء في الميتافيزيقا أو في العلم بل تراهن على فهم نمط حضور الإنسان في العالم؛ و يمكن أن نرصد بداياتها مع هيغل كما يعتبر إدموند هوسرل مؤسسا لهذه المدرسة، و تلاه في التأثير عليها عدد من الفلاسفة نذكر منهم: هايدغر، و سارتر، و ريكور.

و الفينومينولوجيا كما يعرفها هوسرل هي منهج فلسفي تحليلي يرمي إلى إدراك الحقائق المطلقة، و يعتمد على توجه وعي الذات إلى الموضوع، و في المعجم الفلسفي هي "الدراسة الوصفية للظواهر على نحو ما تبدو في الزمان و المكان بصرف النظر عما وراءها من حقائق"<sup>(12)</sup> و ترى كل من الفينومينولوجيا و البنائية *Le Constructivisme* أن العالم عبارة عن بناء اجتماعي و أنه ذاتي بطبعه، و عليه فإن الملاحظ، غير القابل للانفصال عن موضوع الملاحظة، يسعى إلى فهم الظواهر من وجهة نظر المشاركين و يهتم من ثم بالمعاني التي يدركونها أو يكوّنونها عن هذه الظواهر.

<sup>8</sup> ليفي بريل، فلسفة أوجست كونت، ترجمة د. محمود قاسم و د. السيد محمد بدوي، ص 82.

<sup>9</sup> نفس المرجع.

<sup>10</sup> نفس المرجع ص 83.

<sup>11</sup> د. ماهر عبد القادر محمد علي، فلسفة العلوم - الجزء الثاني: المشكلات المعرفية، ص 21، نقلا عن محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي،

دار المعرفة الجامعية، 1980، ص 180.

<sup>12</sup> مجمع اللغة العربية - جمهورية مصر العربية، المعجم الفلسفي، ص 127.

إن الموقف الفينومينولوجي كما صاغه هوسرل و غيره إذن هو دراسة الظواهر دراسة وصفية، و بذلك فإن الفينومينولوجيا أصبحت تشكل "منهجاً من مناهج البحث" يهدف إلى دراسة الظواهر و إدراكها إدراكاً حدسياً مباشراً<sup>(13)</sup>.

و قد عرف هذا الاتجاه حضوراً قوياً في الدراسات السوسيولوجية لاسيما في أعمال *Anthony Giddens* و *Pierre Bourdieu* و في الأبحاث الإدارية أيضاً حيث تبني الكثير من الباحثين هذا التمتع الاستمولوجي: *Greenwood, Hinings, Renson* و غيرهم.

### 2-1-3- تصميم البناء الاستمولوجي العام

تتجه الكثير من الأبحاث إلى تجاوز الإطار الأحادي المتمثل في تبني موقف يندرج في أحد التوجهين السابقين: الوضعية أو الفينومينولوجيا و البحث عن إطار توفيق بينهما، و من ثم يميل هذا التمييز التقليدي إلى الزوال تدريجياً أو إلى بروز تواصل بين التوجهين كما أكدته *Girod-Seville & Perret*<sup>(14)</sup>، و يُعبر عن هذا الإطار الجديد بالنزعة التعددية، و في هذا السياق يؤكد *G. Koenig* أن "التعددية هي مبدأ يقوم على استعمال مقاربات متنوعة، تسمح كل واحدة منها - بطريقتها الخاصة - بتوضيح أو تفسير بعض مظاهر الوقائع المعقدة، التي تهتم علوم المنظمة بدراستها"<sup>(15)</sup>.

و من أهم التوجهات التوفيقية و أكثرها انتشاراً في الدراسات التنظيمية النزعة التأويلية *L'interprétativisme* التي تهتم أساساً بالسعي إلى فهم المعاني التي يعطيها الأفراد للواقع الاجتماعي و إدراكهم له<sup>(16)</sup>.

و يبين *Girod-Seville & Perret* الفوارق الجوهرية بين الأطر الثلاثة (الوضعية و التأويلية و البنائية) بقولهما "يكتشف الباحث، في الإطار الوضعي، قوانين تفرض نفسها على الفاعلين، بينما يسعى، في الإطار التأويلي، إلى فهم كيفية بناء الفاعلين للدلالة التي يعطونها للواقع الاجتماعي، أما في الإطار البنائي فإن الباحث يساهم مع الفاعلين في بناء الواقع الاجتماعي"<sup>(17)</sup>.

إن مسار خلق المعرفة وفق المنظور التأويلي ينبثق من فهم المعاني و الدلالات التي يمنحها الفاعلون لأعمالهم (سلوكياتهم و مواقفهم) و ظروف إنجاز هذه الأعمال.

و تتبنى التأويلية فكرة استحالة تجرد الباحث، بل يجد هذا الأخير نفسه مندمجاً في الظاهرة موضوع الدراسة حيث تتدخل أحكامه المسبقة، قناعاته، قيمه و مصالحه في إعطاء شكل خاص للبحث على نحو ما وصفه *Allard-Poesi et Maréchal* في الشكل التالي:

<sup>13</sup> د. قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع و الفلسفة، الجزء الثاني: نظرية المعرفة، دار الطليعة، 1968.

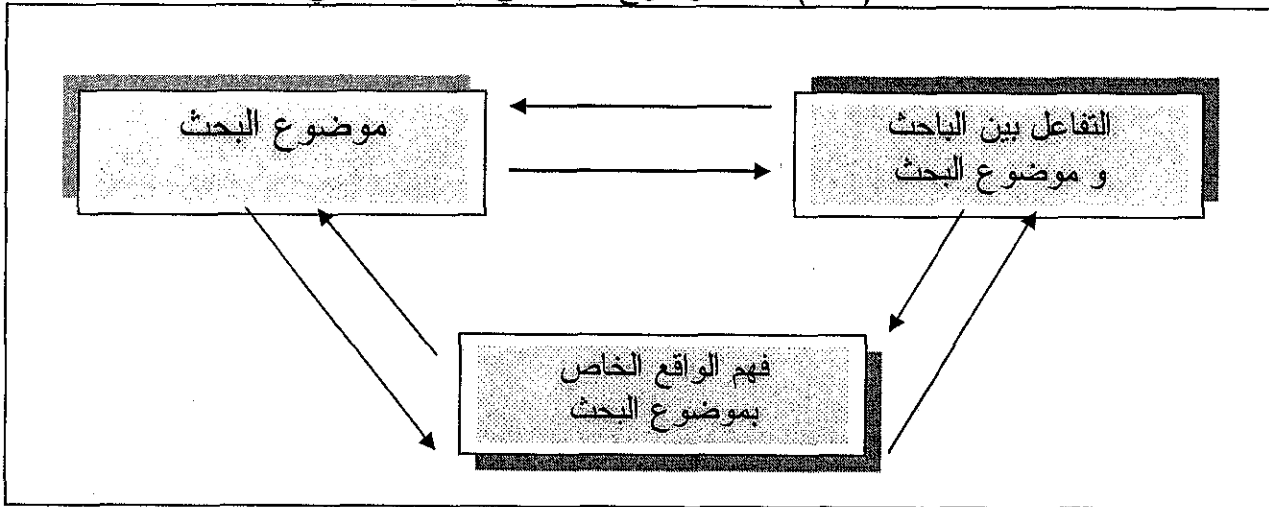
<sup>14</sup> *Girod-Seville & Perret, Fondements épistémologiques de la recherche*, 1999 ; Cité par Tiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod ; Pp. 13-33.

<sup>15</sup> *Koenig G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, Novembre 1993, Pp. 4-17.

<sup>16</sup> *Allard-Poesi et Maréchal, Construction de l'objet de recherche*, In Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, P. 34-36.

<sup>17</sup> *Girod-Seville & Perret, Op. Cit.*

## شكل (3-2): بناء موضوع البحث في الإطار التأويلي



Source : R.A. Thiéart, *Méthodes de recherche en management*, P. 43.

و تسعى هذه الدراسة - بحكم طبيعة موضوعها كما أسلفنا بيانه في مستهل هذا الفصل - إلى عرض الواقع الذي يخلقه الفاعلون في المنظمات و يتقاسمون تفعيله عبر قيام كل واحد منهم بمهامه على الوجه الذي يراه أكثر جدوى أو أيسر أداء، و عليه فإن مهمتنا لا تكمن في تصوير الواقع أو ترجمته بل تنصب على محاولة فهم و عرض تأويل الفاعلين لما يؤدون من أعمال.

و بما أن الباحث في مثل هذه المواضيع ينتابه ميل شديد إلى الإحلال (أي تصور أداء العمل بدل العامل أو القيام بذلك فعلياً) و إبداء آراء شخصية حول طرق أداء العمل، فإننا لذلك لا يمكننا تجنب اتخاذ موقف فينوميولوجي أو بنائي كلما دعت مقتضيات البحث، دون أن يكون ذلك هو الإطار المبدئي، و عليه فإن هذه الأبحاث تعتمد التعددية كإطار شامل يسعى إلى تحقيق عدة أهداف جوهرية أهمها:

- الحفاظ على المصدقية العلمية للمناهج المستعملة و الأدوات المستخدمة؛
- تجاوز التحليل السطحي و الوصف المختزل للوقائع موضوع الدراسة و السعي الدؤوب إلى إدراك الوضعيات المهنية في شتى أبعادها و مختلف جوانبها؛
- إعطاء أهمية كبيرة لإدراك الفاعلين لوضعياتهم العملية و للدلالات التي تحملها أعمالهم، موافقهم و سلوكياتهم، من وجهة نظرهم بالدرجة الأولى؛
- الاندماج في هذه الوضعيات بغية إدراك بعض المضامين المسكوت عنها أو بعض الاعتبارات التي أغفلتها الأبحاث، دون أن يقودنا ذلك إلى الإفراط في الذاتية و الأحكام المسبقة.

## 2-2- المقاربات النظرية الشاملة للبحث العلمي

يقصد بالمقاربة الطريقة التي يقترب الباحث بواسطتها من الواقع موضوع الدراسة، و يحدد من خلالها الإطار العام لتناول هذا الواقع و فهمه و التعبير عنه، و قد تعرض هذه المفهوم للكثير من الالتباسات بسبب الاستعمالات غير المنضبطة من قبل العديد من المختصين و الباحثين، ففي حين يدرج الأستاذ عمر أكتوف - على سبيل المثال - تحت مسمى المقاربات النظم المنهجية الكبرى: نظام ليبينيز (الافتراضية - الاستنباطية)، و نظام لوك (التجريبية - الاستقرائية)، و نظام كانط (التركيبية - المتعدد النماذج)، و نظام هيغل (الجدلي أو

التركيبى - التنازعي<sup>(18)</sup>؛ يورد الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام ضمن أنواع المقاربات كل من الوضعية و الإدراكية و الوظيفية و البنيوية<sup>(19)</sup>، كما يستوقفنا في هذا الشأن ذلك الخلط الكبير بين مفهومي المقاربة و النموذج أو الشكل التحليلي *Le Paradigme* لدى العديد من الباحثين<sup>(20)</sup>، الأمر الذي يفرض علينا تحديد موقفنا من هذه المسألة بدقة و وضوح تامين تجنباً لأي التباس قد ينجر عن التساهل في التعاطي مع مثل هذه المفاهيم، و قد تبين لنا عبر مطالعاتنا للأدبيات المتخصصة أن لمفهوم المقاربة مدلولين أحدهما شامل و هو ما سنستعرضه ضمن هذه الفقرة، و آخر ضيق أو خصوصي نؤجل الحديث عنه إلى حين التطرق إلى الاتجاهات الكبرى للتحليل التنظيمي و البحوث الإدارية.

## 2-2-1- المقاربة الوظيفية

الوظيفية أو الوظيفانية *Le Fonctionnalisme*، كما ورد تعريفها في موسوعة لالاند، هي "نظرية تشدد على الطابع الوظيفي، على الاستعمال الفعلي لأغراض الوظيفة، بدلا من التشديد على بنيتها أو على خواصها السكونية"<sup>(21)</sup>.

تهتم الوظيفية إذن بإبراز أنماط سير الأنظمة المدروسة أي "الوظائف التي تتولاها، ثم دراسة الاختلالات الوظيفية *Les Dysfonctions* و من ثم البحث عن سبل تسوية السير الوظيفي لكل مكونات النظام"<sup>(22)</sup>.

إن التفسير الوظيفي لأي ظاهرة يركز على نتائجها أو آثارها، و ذلك من خلال بيان الوظائف التي تؤديها أو الدور الذي تقوم به، و من ثم يمكن إبراز إسهامات الظاهرة المدروسة في إطار الكل أو المجموعة التي تنتمي إليها<sup>(23)</sup>.

و يعتمد توازن المنظمات وفق هذا التصور على اندماج العناصر المكونة لها، لاسيما الأفراد و الجماعات، في حركية هادفة لتحقيق الأهداف المشتركة، و على تقسيم العمل بما يمكن البعض من ممارسة السلطة التدريجية لتنسيق و مراقبة عمل الآخرين، ضمانا لإنجاز الأهداف المسطرة من قبل المنظمة<sup>(24)</sup>، و عليه فإن الوظيفية تتيح نظرة توافقية للمنظمة *Une Vision Consensuelle* و تسعى إلى بناء علاقات واضحة بين العناصر و نتائج وظائفهم.

<sup>18</sup> Aktouf O., *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.

<sup>19</sup> Bendiabdellah Abdessalam, *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Cours de 1<sup>ère</sup> Année de Magistère de Gestion et Finance (Polycopié non publié), Université de Tlemcen, 1994.

<sup>20</sup> Burrell et Morgan, cité par Linda Rouleau, *Théories des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 2007 – 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 M. Sc., Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, 2003.

<sup>21</sup> أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، منشورات عويدات، 2001، المجلد الأول، ص 511.

<sup>22</sup> Aktouf O., Op. Cit.

<sup>23</sup> M. Jacquemain, *Epistemologie de la Sociologie*, [http://www.ishs.ulg.ac.be/m/supports/archives/epistemo\\_socio.pdf](http://www.ishs.ulg.ac.be/m/supports/archives/epistemo_socio.pdf)

<sup>24</sup> Seguin F. & Chanlat J. F., *L'analyse des organisations – une anthologie sociologique – Tome 1 : Les théories de l'organisation*, éd. Gaetan Morin, Montreal, 1992, P. 35.

## 2-2-2- المقاربة النقدية

يعرف لالاند النقدية بقوله: "هي فحص مبدأ أو ظاهرة، للحكم عليه أو عليها حكما تقويميا، تقديريا... و يطلق الفكر النقدي على الفكر الذي لا يأخذ بأي إقرار دون التساؤل أولا عن قيمة هذا الإقرار، سواء من حيث مضمونه (نقد داخلي) أو من حيث أصله (نقد خارجي)" (25).

و خلافا للمقاربة الوظيفية التي تحبذ الاستقرار و الاندماج و التوافق و التنسيق الوظيفي، تهتم المقاربة النقدية أساسا بالنزاع و التغيير و التفكك و الهيمنة (26) على اعتبار أن الظواهر الاجتماعية عموما و المنظمة بوجه خاص هي إفراز أو انعكاس لواقع اجتماعي معقد و مشحون بالتناقضات و الصراعات.

## 2-2-3- المقاربة البنوية

البنوية منهج فكري وأداة للتحليل، تقوم على فكرة الكلية أو المجموع المنتظم، اهتمت بجميع نواحي المعرفة الإنسانية، وإن كانت قد اشتهرت في مجال علم اللغة والنقد الأدبي، و لفظ البنوية مشتق من البنية Structure إذ تقول أن كل ظاهرة، إنسانية كانت أم أدبية، تشكل بنية، ولدراسة هذه البنية يجب علينا أن نحللها (أو نفككها) إلى عناصرها المؤلفة منها، بدون أن ننظر إلى أية عوامل خارجية عنها. و تهدف البنوية إلى تشكيل رؤية شاملة و متسقة عن موضوع البحث حيث تعطى الأهمية الكبرى للعلاقات الموجودة بين الظواهر بدل الاعتناء بالوقائع الجزئية و عناصر النظام المنفردة، و يمكن تحديد هدفها الجوهرى، كما يقول الأستاذ بندي عبد الله، في اكتشاف القواعد التجميعية التي تهيكّل العلاقات الاجتماعية، و على ضوء هذه القواعد يمكن بناء نماذج تسمح للباحث بتحليل تقلبات و مكونات العلاقات الاجتماعية (27).

و يقصد بالبنية في هذا السياق البناء أو النموذج أو التمثيل الصوري لمجموعة من العلاقات التي تبني بغرض دراسة مجموعة من الظواهر و المشاكل الخصوصية المرتبطة بها (28).

و من المفاهيم القريبة جدا من البنوية مفهوم الجشطالتية Gestaltisme ، وهي حسب تعريف المعجم الفلسفي: "نظرية سيكولوجية في أساسها تذهب إلى أن إدراك الأشياء إنما ينصب على الكل لا على العناصر و الأجزاء، فالطفل مثلا يدرك الحيوان في جملة لا في أجزائه" (29).

على ضوء ما تقدم تعتبر الوظائف أو مناصب العمل بمثابة كيانات تتداخل فيها و تتفاعل ضمنها مجموعة من العناصر البشرية و العوامل المادية و الإجرائية، و من ثم فإن الدراسة العقلانية لهذه الكيانات تتطلب تبني موقف بنوي يهدف إلى إدراك مختلف العلاقات و الروابط الموجودة بين مختلف مكوناتها، و ذلك من منظور نظامي يكفل استكشاف التفاعلات و الارتباطات كما بيناه فيما سبق.

و لنفادي الطرح السكوني أو الاستاتيكي يتوجب علينا اعتماد مقاربة وظيفية تسمح لنا بالوقوف على مجريات المهام و تطوراتها بالإضافة إلى تحديد أهم المؤثرات الخارجية، و لا ضير بالتالي من دمج المقاربتين أو التوفيق بينهما للوصول إلى الغاية المرجوة.

<sup>25</sup> موسوعة لالاند ، ص 238.

<sup>26</sup> Seguin F. & Chanlat J. F., Op. Cit. , P. 37.

<sup>27</sup> Bendiabdellah Abdessalam, *Méthodologie de la recherche en sciences sociales.*

<sup>28</sup> Op. Cit.

<sup>29</sup> مجمع اللغة العربية - جمهورية مصر العربية، المعجم الفلسفي، ص 61.

## المطلب الثاني بناء الإطار المنهجي

لا مناص لكل باحث عن الحقيقة أو مبرهن عليها من اعتماد طريقة خاصة توصل إلى تحقيق هذه الغاية، و يتفق الجميع على تسمية هذه الطريقة بالمنهجية أو المنهج، و هي كما يعرفها الكثير من المختصين: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(30)</sup>.

و تختلف المناهج باختلاف العلوم، و قد حاول الكثيرون إحصاء مختلف أنواع المناهج، فأورد عبد الرحمن بدوي ثلاثة أنواع: الاستدلال و التجريب و الاسترداد، بينما ذكر عمر أكتوف ستة أنواع هي: المنهج الاستنباطي *Méthode déductive* و المنهج الاستقرائي *Inductive* و المنهج التحليلي *Analytique* و المنهج الإكلينيكي *Clinique* و المنهج التجريبي *Expérimentale* و المنهج الإحصائي *Statistique*.

و قبل الخوض في تفاصيل هذه المناهج، يجدر بنا أن نلاحظ أنه بالإمكان الجمع بين بعض هذه الأنواع نظرا للتداخل الكبير فيما بينها كما هو الشأن بالنسبة للاستقراء و التجريب، كما ينبغي أن نميز كذلك بين المناهج و الأدوات، لكون هذه الأخيرة مجرد وسائل تستخدم في إطار المناهج بغية الوصول إلى تحقيق أهداف البحث كما هو الشأن بالنسبة للأدوات الإحصائية و الأدوات المستخدمة في مجالات جمع المعلومات و معالجتها و إجراء عمليات القياس و تقادي إمكانيات الخطأ أو الحد منها.

و حتى لا نخرج عن نطاق موضوعنا و لا نحيد عن الخط الذي رسمناه لهذا الفصل نستعرض فيما يلي بإيجاز أهم مناهج البحث التنظيمي (و البحث في العلوم الإدارية بوجه عام) (1)، و نعقب ذلك باستعراض الاتجاهات الكبرى في التحليل التنظيمي و الدراسات الإدارية (2) كي يتسنى لنا عقب ذلك تحديد الإطار المنهجي لهذه الدراسة و تبرير استخدامنا للأدوات التي سنستعرضها فيما بعد (3).

### 1- مناهج البحث العلمي

يتميز المختصون في مناهج العلوم على الصعيد الإجرائي بين البحوث الهادفة إلى قياس الظواهر عن تلك التي تسعى إلى جمع البيانات غير الكمية أو غير القابلة للقياس، و من ثم نتكلم عن المناهج الكمية *Méthodes Quantitatives* و المناهج النوعية *Qualitatives* (1-1)، بينما تميل فئة أخرى من المهتمين بمناهج العلوم إلى التمييز بين المناهج النموذجية — كما يسميها *Maurice ANGERS* و عبد الرحمن بدوي — بالرغم مما يوجد بينهم من تباين في تحديد هذه المناهج كما أشرنا إليه فيما سبق (1-2).

#### 1-1- المناهج الكمية و المناهج النوعية

تهدف المناهج الكمية أساسا إلى قياس الظواهر موضوع الدراسة، بواسطة استخدام المعايير و المؤشرات و الأدوات الإحصائية بوجه عام، و العلوم الإنسانية و الاجتماعية — رغم طبيعتها الخصوصية كما أشرنا آنفا — لا تستطيع الاستغناء عن هذه المناهج و الأدوات بغية معرفة الأبعاد الكمية للظاهرة المدروسة من حيث التطور أو الانتشار أو المعدلات أو غيرها.

<sup>30</sup> عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، 1968، ص 5.



و كذلك الشأن بالنسبة لدراسة وضعية العمل (ظروف و كفاءات أداء العمل في شتى أبعاده المادية و النفسية و الاجتماعية...) حيث يتعامل الباحث مع عوامل تقتضي القياس الكمي و إن في حدود ضيقة (حجم الإنتاج، مستوى الإنتاجية، مقدار توفر العوامل اللازمة لإنجاز المهام، درجة الرضا الوظيفي، المعدلات المبنية على أساس المقارنات الوظيفية و البشرية...).

أما المناهج النوعية فتهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة و تفسير ملامستها عبر استخدام وسائل ملائمة كدراسة الحالة مثلا، و تحظى هذه المناهج بأهمية كبيرة في نطاق الدراسات و الأبحاث الإنسانية و الاجتماعية حيث تعجز الأدوات الكمية عن الإلمام بكل العناصر المكونة للظاهرة و العوامل المؤثرة فيها.

و خلافا للمناهج الكمية (الأكثر استعمالا في العلوم الطبيعية) التي تستخدم الأداة الرياضية، مما يكسبها صرامة بالغة في البحث و دقة كبيرة في استخلاص النتائج، فإن المناهج النوعية تلجأ غالبا إلى الأحكام، و دقة الملاحظة، و فهم الواقع المعاش، و تستجيب لمقتضيات فهم الظواهر الإنسانية التي مهما بلغت درجة تطوير أدوات القياس الكمي المستخدمة فيها، تبقى محافظة على بعد نوعي هام، كما هو الشأن بالنسبة لدراسة مستوى الرضا عن العمل مثلا حيث يركز البحث على تقدير الواقع *L'appréciation de la réalité* (31).

إن دراسة الواقع المهني و وضعيات العمل تكتنفها تعقيدات كثيرة لا يمكن معها الاكتفاء بنوع واحد من هذه المناهج، فالأرقام وحدها تصبح غير قادرة على التعبير بذاتها عن حقيقة الظاهرة عندما يتعلق الأمر بدراسة الاعتبارات النوعية، و كذلك الشأن بالنسبة للتوصيف النوعي الذي يقتضي غالبا الاعتماد على مرتكزات كمية أو قياسية لتأكيد تقديراته أو تدقيق أحكامه.

و يؤكد الأستاذ محمد دويدار هذا المعنى بقوله: "الكيف و الكم لا ينفصلان رغم تضادهما، إذ الأمر يتعلق في الواقع بمظهري الظاهرة محل الدراسة. معرفة طبيعة الظاهرة لا يمكن أن تتم بالتضحية بأحدهما. و لكن دراسة المظاهر الكمية لا يمكن أن تكون إلا على أساس معرفة كيفية للظاهرة... إهمال الكيف هو - كما يقول كارل مانهايم - نفي للخصيصة الجوهرية لموضوع المعرفة... و التضحية بالمظاهر الكمية حرمان لمعرفتنا من الانضباط و الدقة اللذان لا غنى عنهما إذا أردنا لهذه المعرفة أن تكون الوسيلة الفعالة في التأثير على الواقع و السيطرة عليه" (32)، لذلك ارتأينا دمج هذين النوعين من المناهج و الاستعانة بأدواتهما للإلمام بكل مناحي الظواهر التنظيمية موضوع الدراسة.

## 1-2- المناهج النموذجية للأبحاث العلمية

مناهج البحث العلمي كثيرة و متنوعة و يختلف استعمالها باختلاف الحقول العلمية و الغايات المرجوة من البحث العلمي نفسه، و في هذا الصدد يقول عبد الرحمن بدوي: "الواقع أن عدد المناهج لا يكاد ينحصر، ففي داخل كل علم عدة مناهج، بل إنه لمن المستحسن أحيانا أن نستعمل مناهج خاصة لمسائل جزئية في داخل العلم الواحد، غير أنه من المستحسن أيضا أن ترد هذه المناهج العديدة إلى مناهج نموذجية قليلة تفرع عليها المناهج الجزئية الأخرى" (33)، و يحصر الأستاذ بدوي المناهج النموذجية في: المنهج الاستدلالي، و المنهج التجريبي، و المنهج الاستردادي، و المنهج الجدلي (34)، و يمكن أن نضيف إليها كمناهج جزئية: تحليل المضمون و دراسة الحالات و منهج التحقيق... و غيرها.

31 Angers M., *Initiation Pratique à La Méthodologie des Sciences Humaines*, éd. Casbah Université, 1997, P. 60-61.

32 د. محمد دويدار، *مبادئ الاقتصاد السياسي*، الشركة الوطنية للنشر و الإصدار الجزائر، 1981، ص 43.

33 عبد الرحمن بدوي، *مناهج البحث العلمي*، ص 18.

34 نفس المرجع ص 18.

إن سياق البحث ضمن هذه الرسالة و الأهداف المحددة لها تفرض علينا اعتماد عدد من هذه المناهج بشكل تفاعلي يتيح لنا قدرًا من الحرية في التعاطي مع مكونات البنية الوظيفية و الإحاطة بعلاقاتها و امتداداتها المختلفة، و بناء عليه فإن الإطار المنهجي المزمع بناؤه ليس وليد عمل اعتباطي، بل تمليه طبيعة الموضوع من جهة و الملابس المحيطة بالبحث من جهة ثانية، و فيما يلي استعراض موجز لأهم المناهج المزمع اعتمادها في هذه الدراسة و كيفية استخدامها:

### 1-2-1- المنهج الاستنباطي (الاستدلالي)

يتمثل في تحليل الخاص انطلاقًا من العام أي السير من مبدأ إلى قضايا تنتج عنه بالضرورة دون اللجوء إلى التجربة، و يعرفه المختصون في علم المنطق بقولهم: "الاستدلال هو استنتاج قضية مجهولة من قضية أو عدة قضايا معلومة... فهو إذا عملية عقلية منطقية ينتقل فيها الباحث من قضية أو عدة قضايا إلى قضية أخرى تستخلص منها مباشرة"<sup>(35)</sup>، و يطلق عليه أيضا اسم المنهج الرياضي و المنهج القياسي.

و الانتقال من العام إلى الخاص أو من الكلي إلى الجزئي ليس بلازم، كما أكده المعجم الفلسفي، إذ يمكن الانتقال من الشيء إلى مساويه (و من أوضح صورته البرهنة الرياضية) بل و من الأخص إلى الأعم<sup>(36)</sup>.

و يميّز الأستاذ عبد الرحمن بدوي بين الاستدلال كعملية منطقية، و الاستدلال كسلوك منهجي لتحصيل الحقيقة: "الاستدلال كعملية منطقية أولية هو كل برهان دقيق، مثل القياس أو الحساب إلخ. أما الاستدلال كمنهج فهو السلوك العام المستخدم في العلوم، و الرياضة منها خصوصا، و هو عبارة عن التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ أو قضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص منها بالضرورة، دون الالتجاء إلى التجربة، و ذلك في مقابل المنهج الاستقرائي أو التجريبي القائم على الملاحظة و التجربة"<sup>(37)</sup>.

و لا يخفى ما لهذا المنهج من أهمية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية حيث يتيح إمكانيات دراسة الظواهر المستحدثة انطلاقًا من معارف (نظريات و أحكام) سابقة، عبر استخدام أساليب المقابلة، و المقارنة، و الاسقاط، و المحاكاة... و غيرها من الوسائل التي من شأنها أن توصل إلى فهم الواقع و التعامل معه بعقلانية أكبر، و استخلاص نتائج موضوعية و ذات مصداقية.

### 1-2-2- المنهج الاستقرائي (التجريبي)

يبدأ فيه من جزئيات أو مبادئ غير يقينية تماما ثم يسير الباحث منها معمّمًا (باستخدام الملاحظة و التجربة) حتى يصل إلى قضايا عامة، مستعينا في كل خطوة بالتجربة لضمان صحة الاستنتاج، و هو منهج العلوم الطبيعية على وجه الخصوص<sup>(38)</sup>.

و الفرق الجوهرى بين الملاحظة و التجربة يكمن في كون المستقرئ يقتصر في مجال الملاحظة على مشاهدة سير الظاهرة كما تقع في الواقع، لاكتشاف أسبابها و علاقاتها، بينما يتدخل المستقرئ عمليا في مجال التجربة عبر تعديل سير الظاهرة أو خلق الظاهرة موضوعة البحث لاكتشاف تلك الأسباب و العلاقات<sup>(39)</sup>.

<sup>35</sup> عبد الرحمن حسن حبيكة الميداني، ضوابط المعرفة و أصول الاستدلال و المناظرة، دار القلم دمشق، 1993، ص 149.

<sup>36</sup> مجمع اللغة العربية - جمهورية مصر العربية، المعجم الفلسفي، ص 12.

<sup>37</sup> عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ص 82.

<sup>38</sup> نفس المرجع ص 18-19.

<sup>39</sup> محمد باقر الصدر، الأسس المنطقية للاستقراء، دار المعارف للطبوعات، 1986، ص 13.

و يمكن التمييز بين المنهجين الاستنباطي و الاستقرائي على أساس أن موضوع هذا الأخير هي الوقائع الخارجية، بينما يتمثل موضوع المنهج الاستنباطي في المخلوقات العقلية *Les êtres de raison*، فالمنهج التجريبي بمعنى عام يبدأ من وقائع خارجة عن العقل، و في تفسيرنا لهذه الوقائع نهيب بالتجربة باستمرار، و لا نعتمد على مبادئ الفكر و قواعد المنطق الصوري وحدها<sup>(40)</sup>.

و الحاجة إلى استخدام المنهج الاستقرائي جد ماسة و لا يمكن الاستغناء عن اللجوء إلى التجريب و الملاحظة في المسائل الاجتماعية، لاسيما في دراسة الظواهر التنظيمية، لذلك نجد معظم الأبحاث في هذا المجال تميل إلى استخدام الاستقراء و التجريب، بل إن الأبحاث التنظيمية، منذ بزوغ فجر الفكر التنظيمي على أيدي المفكرين الكلاسيكيين، ما فتئت تلجأ و بكثافة إلى المناهج التجريبية.

### 1-2-3- المنهج الاستردادي (التاريخي)

هو منهج يقوم فيه الباحث باسترداد الماضي معتمدا على ما تركه من آثار، أيًا كان نوعها، عبر إعادة مراجعة الأحداث السابقة، و الاستعانة على ذلك بالنصوص و الوثائق خصوصا، بعد إخضاعها للتقييم و التحليل النقدي، على اعتبار أن هذه الوسائل تشكل "مادة التاريخ الأولى و دعامة الحكم القوية؛ فيؤكد من صحتها، و يفهمها على وجهها، و لا يحملها أكثر من طاقتها، و بدأ يستعيد الماضي، و يكون أجزاءه البالية و يعرض منه صورة تطابق الواقع ما أمكن"<sup>(41)</sup>.

إن المنهج التاريخي يهدف إلى التعرف على القوانين التي تحكم حياة الجماعات البشرية، و ذلك على ضوء تراكمات المعارف العلمية الثابتة عن تسلسل الأحداث، التي يتولى المنهج التاريخي تحليلها و تركيبها و ملاحظة علاقاتها ببعضها، و من ثم يمكن استكشاف ما وراءها من قوانين ثابتة و مبادئ عامة.

و دراسة العلوم الاجتماعية، كما يقول محمد تقي المدرسي، قد لا يمكن أن تتم بتجارب مصطنعة، أو بملاحظة تجربة الإنسان خلال فترة معينة إذ أن أثر بعض الظواهر قد لا يتوضح خلال هذه الفترة، ثم الإنسان لا يخضع بسهولة للتجربة كما تخضع المادة الطبيعية و لذلك يحاول الإنسان الاستفادة من التاريخ لدراسة أثر الظواهر على سلوك الإنسان، و أثر سلوك الإنسان على الظواهر<sup>(42)</sup>.

و يضاف إلى ذلك أن دراسة الظواهر المتطورة، كما هو شأن موضوع هذه الرسالة، لا يستغني البتة عن المنهج الاستردادي للوقوف على مختلف التحولات التي تلم بالظاهرة و كذلك العوامل التي تساهم في وجودها، استمرارها و نموها أو زوالها.

### 1-2-4- المنهج الجدلي

يقصد بالجدل عند هيجل "انتقال الذهن من قضية و نقيضها إلى قضية ناتجة عنهما، ثم متابعة ذلك حتى نصل إلى المطلق"<sup>(43)</sup>، و ذلك على اعتبار أن الحركة الجدلية هي "مسيرة قائمة أساسا على الاعتراف بعدم إمكان الفصل بين النقيض، و على كشف مبدأ هذا الاتحاد في صنف أرفع"<sup>(44)</sup>.

<sup>40</sup> نفس المرجع ص 127-128.

<sup>41</sup> المعجم الفلسفي، ص 195.

<sup>42</sup> محمد تقي المدرسي، المنطق الإسلامي: أصوله و مناهجه، دار الجيل بيروت، ط2، ص 514.

<sup>43</sup> المعجم الفلسفي، ص 60.

<sup>44</sup> موسوعة لاند الفلسفية، ص 274.

و يرى *L. Lavelle* أنه "خلافًا لجدل التضاد، فإنّ جدل المشاركة، بدلا من السعي وراء غزو العالم بسلسلة انتصارات على المقاومات المتتالية، إنما يعلمنا اختراق العالم من خلال التفجير في داخلنا لقوى متنوّعة لا يتوانى الواقع عن مجاوبتها"<sup>(45)</sup>.

و اتخذت كلمة جدل في الهيغلية الجديدة و خصوصا في الماركسية، معنى المتحرك، المتقدم، المتطور... في هذه الحالة، غالبا ما يكون الجدل متعارضا مع ((ما وراء الطبيعة))، الغيب بمعنى الثابت<sup>(46)</sup>، و في هذا السياق يقول كيدرورف نقلا عن لينين: "يقترض المنطق الجدلي أن يؤخذ الشيء في تطوره، في نمائه، في تغيره"<sup>(47)</sup>.

و يعرف جوزيف ستالين الجدلية بقوله: "إن الديالكتيك خلافا للميتافيزية، لا يعتبر الطبيعة حالة سكون و جمود، حالة ركود و استقرار، بل يعتبرها حالة حركة و تغير دائمين، حالة تجدد و تطور لا ينقطعان. ففيها دائما شيء يولد و يتطور و شيء ينحل و يضمحل. و لهذا تريد الطريقة الديالكتيكية أن لا يكتفي بالنظر إلى الحوادث من حيث علاقات بعضها لبعض، بصورة متقابلة، بل أن ينظر إليها أيضا من حيث حركتها، و من حيث تغيرها و تطورها، من حيث ظهورها و اختفائها"<sup>(48)</sup>.

و بعيدا عن الأطر الدوغماتية و القناعات الايديولوجية التي صبغت هذا الاتجاه و شحنته بالنزعة المادية المفرطة و التطورية الشاملة، فإن النظرة إلى الظواهر بالمنظار التطوري تكتسي أهمية خاصة في الأبحاث الاجتماعية، كما يتيح لنا المنهج الجدلي إمكانية الولوج إلى صميم الظاهرة و متابعة حركتها و عوامل تطورها، لاسيما و أن الإلمام بموضوع هذه الرسالة يستدعي فعلا تجاوز النظرة السكونية الفاصرة عن إدراك الحقائق الكاملة، و تبني توجه ديناميكي يتناسب و طبيعة الكيانات المدروسة (المهن و الوظائف).

## 2- الاتجاهات الكبرى في التحليل التنظيمي و الدراسات الإدارية (إطالة على نماذج التحليل الأساسية)

بينما ينصب اهتمام الاستمولوجيا على علم المناهج بهدف تأكيد مصداقية المعارف *La validation des connaissances* و تحديد مدى علمويتها *La scientificité*، يعتبر النموذج (أو الشكل التحليلي كما يسميه البعض) *Le Paradigme* "مجموعة معتقدات (أو قناعات)، و تصور خاص للعالم و مبدأ منظم له" على حد تعبير *Seguin & Chanlat*<sup>(49)</sup>، تساهم جميعها في تصميم طريقتنا لفهم الواقع.

و النموذج — في نظر *Kuhn* و *Morgan* و غيرهما — هي طريقة لرؤية المجتمع أو هي مجموعة من الفروض المجازية المدركة (المسلّمات) الهادفة إلى تصوير العالم الاجتماعي، و انطلاقا من النموذج تبرز مدارس أو اتجاهات فكرية ترتكز على الصور المجازية أو الأشكال الرمزية التي تشكل بدورها أساسا لتحديد المناهج و صياغة النظريات.

<sup>45</sup> L. Lavelle, *De l'acte*, P. 48 (موسوعة لالاند الفلسفية ص 274)

<sup>46</sup> موسوعة لالاند الفلسفية، ص 275.

<sup>47</sup> كيدرورف، المنطق الشكلي و المنطق الديالكتيكي، ص 14، نقلا عن محمد باقر الصدر، فلسفتنا، ص 162.

<sup>48</sup> ستالين، المادية الديالكتيكية و المادية التاريخية، ص 7، نقلا عن محمد باقر الصدر، فلسفتنا، ص 197.

<sup>49</sup> Seguin F. & Chanlat J. F., *L'analyse des organisations – une anthologie sociologique – Tome 1 : Les théories de l'organisation*, P. 5

و حسب *J. Barker* النموذج هو مجموعة من القواعد و القوانين المكتوبة أو الضمنية التي تصبو إلى تحقيق هدفين: الأول يتمثل في إقامة أطر للواقع الاجتماعي، و الثاني هو بيان كيفية تنظيم عناصر هذا الواقع الاجتماعي داخل الأطر المحددة<sup>(50)</sup>.

و على ضوء ما سبق يمكن القول أن النماذج تشكل — في ذات الوقت — منطلقات للمعرفة العلمية و انعكاسات لتطورها، على اعتبار أن للنماذج في تغير مستمر بفعل التطور العلمي المتواصل كما يوضحه د. ماهر عبد القادر محمد علي بقوله: "العلم و نظرياته في فترة زمنية معينة يكون نموذجاً متماسكاً، حيث نجد ارتباطاً و وحدة عضوية بين التصورات و المفاهيم الداخلة في إطار النموذج، و يظل هذا النموذج قائماً إلى أن يأتي عالم من العلماء بنظرية جديدة، أو كشف علمي هام، يترتب عليه أن ينظر العلماء لنظريات العلم السائدة نظرة مختلفة، و من ثم يختلف التفسير الذي يترتب عليه بالضرورة تغيير جذري للمفاهيم العلمية التي كان العلماء يعتقدونها خلال النموذج القديم و هكذا نجد العلماء ينتقلون من نموذج إلى آخر، أي ينتقلون من مجموعة من الفروض و النظريات السائدة في ظل النموذج الأول، إلى مجموعة جديدة أكثر دقة و أقرب تفسير"<sup>(51)</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أن استخدام مصطلح النموذج للدلالة على هذا المعنى ليس أمراً إجماعياً — كما بناه في الفقرة 2-2 أعلاه — إذ يستخدم آخرون تعبير المقاربة، و يحدّب البعض الآخر استعمال عبارة الاتجاه أو الإطار الفكري أو حتى المدرسة، و دون الخوض في تفاصيل الفوارق بين هذه المصطلحات، تجنباً للإطالة و تشعيب المواضيع، نحصر اهتمامنا على المدلول الذي أوضحناه من غير النقات إلى التعابير و المصطلحات، و في هذا السياق نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الاتجاهات الفكرية في التحليل التنظيمي و الدراسات الإدارية، في محاولة منا لتحديد الموقع و المنطلقات التي تتبناها هذه الدراسة.

## 2-1- الشمولية L'Universalisme

تبنت النظريات الكلاسيكية موقفاً معيارياً يقوم على أساس وجود طريقة وحيدة مثلى للتنظيم، و ذلك انطلاقاً من نظرتها الآلية للمنظمة و لعلاقات العمل فيها، و اقترحت من ثم نماذج جاهزة تتضمن جملة من المبادئ الشاملة التي لا يسع أي منظمة إلا التزامها بحرفية تامة، كونها تمثل في نظر هؤلاء المنظرين (تايلور و فايول و فيبر) قواعد علمية، عقلانية و مثالية.

و يتجسد هذا التصور في الطرح التايلوري الذي يزعم أنه اكتشاف لطريقة التنظيم العلمي للعمل باعتبارها للطريقة الوحيدة المثلى *One Best Way*، و في مبادئ التنظيم الفايولي الأربعة عشر، و كذلك في النموذج البيروقراطي المثالي الذي أطلق عليه فيبر و وصف النموذج العقلاني — الشرعي.

و لئن تعرض هذا التصور للكثير من الانتقادات و التهجمات فإن أسسه الفكرية ما تزال راسخة لدى الكثير من المهتمين بقضايا التنظيم ممن يتخذون من المرتكزات المعيارية و الأطر العلمية منطلقات لدراساتهم و صياغة تصوراتهم و إن بشكل ضمني و بأساليب غير معلنة و غير صريحة.

<sup>50</sup> Barker J., *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, New York, Harper, 1992.

<sup>51</sup> د. ماهر عبد القادر محمد علي، *فلسفة العلوم، الجزء الثاني: المشكلات المعرفية*، 1984، ص 13.

## 2-2- La Contingence الموقفية

أمام تعدد أنواع المنظمات و تباين أنشطتها و ظروف عملها، تبرز ضرورة و أهمية الخصوصية التنظيمية و مبررات وجود تشكيلات هيكلية مختلفة، و تتلشى بالتالي فكرة المعيارية التنظيمية و القوالب الهيكلية الجاهزة التي طالما كبلت أنشطة المؤسسات و فرضت عليها السير بخطى و في اتجاهات لا تخدم أهدافها بشكل فعال و كامل و لا تسمح لها بالتفاعل الايجابي مع مستجدات المحيط و متطلباته.

هذه العوامل و الدوافع كانت وراء ظهور الاتجاه الموقفي - أو الظرفي كما يحلو للبعض تسميته - الذي يتعارض مبدئيا مع منطق الوصفات التنظيمية الجاهزة، بل يرى وجوب اعتماد نمط تنظيمي ملائم تقرضه العوامل الموقفية الخاصة بكل منظمة؛ و على الرغم من تباين هذه العوامل و اختلاف المنظرين فيما بينهم في تحديد العوامل المحددة للهيكل التنظيمية (برنس و ستولكر، جوان وودوارد، لورش و لاورنس، ألفرد شاندر، و غيرهم...) فإنهم جميعا متفقون على إحداث القطيعة مع التصور الكلاسيكي للتنظيم، و قد كانت لإسهاماتهم أثرا إيجابيا على تطوير الفكر التنظيمي.

## 3-2- L'Evolutionnisme التطورية

التطورية اتجاه حديث الظهور في الفكر التنظيمي، و يعود الفضل في ذلك إلى سيدني وينتر *Sidney Winter* و ريشار نلسون *Richard Nelson* الذين يعتبران الرغبة البيولوجية في البقاء لدى المؤسسة هي محركها أو هدفها الأساسي و ليس الربح، كما هو الشأن لدى كل كائن حي في النظرية الداروينية لتطور الأنواع، و عليه يقترح هذا الاتجاه دراسة ميكانيزمات تكيف المؤسسة مع مستجدات بيئة الأعمال، لاسيما من حيث الاعتناء بالقدرات الابتكارية و التعلم و التنظيم الذاتي<sup>(52)</sup>.

إن المؤسسة التطورية في نظر *Winter & Nelson* هي عبارة عن مجموعة ديناميكية من الكفاءات، و من ثم فإن المؤسسات تتمايز فيما بينها من حيث طبيعة المعارف التي تتراكم لديها عبر سنوات وجودها، و لمعرفة أسباب وجود اختلافات دائمة في مواصفات المؤسسات يتوجب على الباحثين إجراء تحاليل مركزة على ديناميكيات تراكم المعارف و الكفاءات الخصوصية في المؤسسات<sup>(53)</sup>.

أمام تعدد و تباين النماذج التحليلية للبحوث الادارية و التنظيمية يطرح سؤال جوهرى يتعلق باختيار الموقع الملائم أو الإطار الذي يتوجب على الباحث اختياره لإنجاز أبحاثه، و هل يتوجب إلزاميا اختيار نموذج معين أم أنه بالإمكان تعدد الأطر التحليلية في البحث الواحد، هذه التعددية تتم لدى البعض (*Stengers* و *Kuhn* و غيرهما) عن عدم نضح أو وضعية تأزم في المجال المعرفي المعنى، غير أن الأستاذ *Gerard Koenig* يرى في ذلك ظاهرة صحية و فرصة ثمينة أمام الباحث في استخدامه لعدد من النماذج المتباينة التي من شأن كل منها أن يوضح مظهرا أو أكثر من الواقع المعقد الذي تهتم علوم المنظمات بدراسته<sup>(54)</sup>.

و يلاحظ الأستاذان *Girod-Séville & Perret* في هذا الصدد أن معظم الأبحاث المتعلقة بالعلوم التنظيمية تتبنى مبدأ التعددية النموذجية *Diversité paradigmatic* و موقفا ابستمولوجيا معدلا

Plane J. M., *Théorie des organisations*, éd. Dunod, 2000, P. 67. <sup>52</sup>

Op. Cit. P. 68. <sup>53</sup>

Girod-Séville M. & Perret V., *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart R-A. (Coord.), *Méthodes de recherche en management*, éd. Dunod, 1999, Pp. 13-33. <sup>54</sup>

Position épistémologique aménagée ، و أن هناك عددا من الباحثين ممن يعلن ذلك صراحة كما هو شأن Huberman & Miles.

### 3- الإطار المنهجي و أدوات البحث الميداني

نأتي الآن — بعد هذه الجولة الاستمولوجية و الميتودولوجية — إلى تحديد اختياراتنا المنهجية و استعراض الأدوات المزمع استخدامها في البحوث و التجارب الميدانية، مراعين في ذلك على وجه الخصوص طبيعة البحث موضوع هذه الدراسة و ملابساته التي أوضحناها فيما سبق.

#### 3-1- الاختيارات المنهجية

يتوقف تصميم بنية البحث على طبيعة الموضوع من جهة و على الأهداف المحددة للبحث من جهة ثانية، و عليه فإن الارتباط بين المنهج و الموضوع ارتباط عضوي جد وثيق، بمعنى أن المنهج ليس معطى حتميا مسبقا يتوجب على الباحث لنتهاجه بشكل صارم أو التمسك به بصفة تزمينية لا تترك حرية للعقل في التوظيف الواعي للإمكانيات المنهجية.

في هذا الصدد يقول أحد كبار المهتمين بعلم المناهج و فلسفة العلوم: "إن المناهج لا يمكن أن تدرس نظريا كقواعد عامة يفرض على العالم أن يسير وفقها. إنما تتكوّن في داخل المعمل، الذي هو معبد العلم الحقيقي، و إبان الاتصال المباشر بالوقائع و التجارب العملية. ذلك أن هذه العمليات و المناهج العملية لا تتعلم إلا في المعامل... و لا بد للمجرب أن تختلف عمليات البرهان لديه إلى غير نهاية، وفقا للعلوم المختلفة..." (55).

و الباحث في الظواهر التنظيمية يستخدم بالضرورة مناهج مركبة أو يلجأ إلى استخدام عدة مناهج في نفس الوقت، بحكم عدم قدرته على اللجوء إلى التجريب بشكل كامل أو على نطاق واسع مقارنة بالبحوث الطبيعية، و نظرا كذلك لاستحالة استبعاد القوى و المؤثرات الواجب عزلها عن موضوع البحث، أمام هذا الوضع المعقد تبرز أهمية اعتماد طريقة الاستقصاء *L'investigation* باعتبارها مناهج مركبة من الاستقراء و الاستنباط، بمعنى أن الباحث ينتقل من التصورات الذهنية للملموس *Le concret figuré* إلى المجرد ثم من المجرد إلى الملموس ثانية بعد إعادة تصوره في الذهن *De l'abstrait au concret pensé* (56).

و مرد ذلك إلى أن مناهج البحث وثيقة الارتباط في تطبيقاتها العملية (57)، و أنها ليست أشياء ثابتة و لا وصفات محددة يتوجب التزامها بشكل صارم، بل من الممكن — كما يقول الأستاذ بدوي — تعديلها وفقا لمتطلبات موضوع البحث (58).

يتوجب علينا، لهذه الأسباب، اعتماد أسلوب عمل مركب يسمح لنا بالانتقال بحرية أكبر بين النظرية (الأطروحات العلمية و مناهج التحليل الوظيفي) و الواقع، مع وجوب التأكيد على أهمية و دور الخصوصية المحلية في توجيه هذه النظريات و تأكيد مدى صلاحية المناهج التحليلية للوظائف، و من ثم فإننا لن نعتد هذه المناهج كقوالب جاهزة أو وصفات محددة، لذلك سوف ننطلق من النظرية (في عملية إسقاط) إلى الواقع

55 كلود برنار، المدخل لدراسة الطب التجريبي، القسم الثالث - الفصل الرابع، ص 394-396 (نقلا عن عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ص 7-8)

56 محمد دويدار، نفس المرجع، ص 40.

57 اشتجرت، المنطق، 1907، ج 2 ص 38 (نقلا عن عبد الرحمن بدوي ص 10).

58 عبد الرحمن بدوي، نفس المرجع، ص 10-11.

لمعرفة مدى ملائمة هذه المناهج و إمكانيات تطبيقها، لنعود من ثم - على ضوء الواقع المدروس - إلى البحث عن أنجع المناهج و أصلحها لدراسة و تصنيف الوظائف في الإدارات و المؤسسات الجزائرية.

أما المنهج العملي المقترح لإجراء هذه الدراسة فيتمثل في منهج الملاحظة-المشاركة *La méthode Observation-Participation* باعتباره الطريقة الأكثر نجاعة للاندماج في الوسط الاجتماعي-المهني عبر مشاركة الفاعلين و ملاحظة أدائهم لإدراك كل ملامسات و ضعية العمل الظاهرة منها و الخفية، و إضفاء الطابع الإنساني على مناهج البحث بدل النزعة الآلية التي طبعت المناهج التقليدية، و سوف نخصص المبحث اللاحق لعرض مزيد من التفاصيل عن ماهية و طبيعة هذا المنهج المقترح.

### 3-2- أدوات البحث الميداني

حرصا منا على الإلمام بكل الانشغالات المرتبطة بالوظيفة (أو منصب العمل) و إعطاء أبعاد جديدة لمناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في شتى المواقع المهنية، ارتأينا اعتماد عدد متنوع من أدوات البحث العلمي تتمثل في الدراسة الاستيعابية الهادفة إلى إجراء تحقيقات أولية *Pré-enquêtes* بغرض توجيه التحليل الوظيفي و تحديد أبعاده و مرامييه، نلجأ عقبها إلى دراسة عدد من الحالات *Etudes de cas*، و قد حرصنا في هذا الصدد على أن تشمل الدراسة كل من القطاع الإداري (الوظيفة العمومية) و القطاع الاقتصادي، عبر دراسة حالتي جامعة معسكر (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير) و المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر).

و تعتمد دراسة الحالات هذه بدورها على أدوات متنوعة أهمها المقابلات و الملاحظة و الاستبيانات و تحليل المضمون و الممارسة الفعلية (المحاكاة أو المشاركة) بالإضافة إلى إجراء عدد من التجارب الميدانية بغرض تأكيد بعض الاستنتاجات أو إجراء بعض المقارنات.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن إدراك الحقائق الموضوعية للصيقة بوضعية العمل لاسيما ما يتعلق بالمهارات اللازمة لإنجاز المهام و التعبير عنها عمليا و لفظيا، و تقدير الكفاءات اللازمة لأداء العمل، كل ذلك يتطلب مهارات خاصة و استخدام تقنيات حديثة (التحليل التبادلي *L'Analyse Transactionnelle* البرمجة اللغوية العصبية أو الهندسة النفسية *PNL*...) لا ندعي أننا نمتلكها أو نتقن تنفيذها، الأمر الذي اضطرنا إلى الاستعانة بعدد من المتخصصين في مجالات متنوعة: علوم التربية، تقنيات الاتصال، طب العمل و الأمن الصناعي و غيرها.

### المبحث الثاني

#### أنسنة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و مبررات استخدام منهجية الملاحظة-المشاركة

نستخلص مما استعرضناه في المبحث السابق أن المناهج صنفان: أحدهما يتيح للباحث وصف الظاهرة موضوع الدراسة بالتزام الحياد التام حيالها، و من ثم فإن المسافة الفاصلة بين الباحث و موضوع البحث تشكل حاجزا أمام الولوج إلى قلب الحدث أو الواقعة، و لئن كان لهذا الحياد مبرراته الموضوعية في العلوم الطبيعية فإن طبيعة العلوم الإنسانية و الاجتماعية تستدعي إزالة هذه الحواجز، و عليه يتوجب الاعتماد على الصنف الثاني من المناهج أي تلك التي تسمح للباحث بفهم الظاهرة لا مجرد وصفها، و لا يتأتى الفهم



الصحيح إلا "بالجوء إلى الأسس الخصوصية لدراسة الإنسان من طرف الإنسان" على حد تعبير الأستاذ أكتوف، هذه الأسس تتمثل بالخصوص في الفينومينولوجيا، و الجدلية، و الأنثروبولوجيا، و السيميوطيقا<sup>(59)</sup>.

هذا التقابل بين مناهج الوصف و مناهج الفهم لا يهدف إلى إحداث قطيعة بين الصنفين بحيث يصبح الباحث ملزما باعتماد صنف دون الآخر، ليس ذلك هو القصد، و إنما يهدف هذا التمييز إلى بيان الدور الخصوصي لكل منهما، و إبراز أهمية دمجهما أو استخدامهما معا في هذا النوع من الأبحاث حيث يقلص الفاصل و تزول الحدود بين الباحث و موضوع البحث، مما يؤدي إلى خلق تجاوب فعال بينهما، لاسيما و أن موضوع دراستنا يتعلق بالإنسان في وضعية العمل، و سبل فهم سلوكياته و طرق أدائه، و على اعتبار أن للإنسان أبعادا مختلفة (فيزيولوجية، سيكولوجية، اجتماعية، معرفية... وغيرها)، فإن دراسة كيفية أدائه لعمله و متطلبات ذلك و ملابساته تستدعي الاعتناء بخصوصيات الوضعية المهنية، و إدراك أبعادها المختلفة للوصول إلى إجراء دراسة شاملة لا تقصي أو تتجاهل أي بعد أو عنصر من الأبعاد و العناصر المكونة لوضعية العمل.

في هذا السياق نقترح تناول أهمية و ضرورة التركيز على العوامل الإنسانية في البحوث التنظيمية و ذلك من خلال إبراز سبل التوصل إلى أسس البحث العلمي المتعلق بقضايا العمل و التنظيم (المطلب الأول) ثم نستعرض أهم ملامح منهجية الملاحظة - المشاركة<sup>(60)</sup> و مقتضيات استخدامها في هذا البحث (المطلب الثاني).

## المطلب الأول العمل البشري و مشكلة المنهج (أسس مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي)

أثارت مسألة الإنسان في العمل اهتمام و شغف الكثير من المفكرين لاسيما منذ انطلاق الثورة الصناعية و انقسام المجتمع الصناعي إلى فئتي العمال و الملاك، و قد سعى كل اتجاه فكري إلى تكريس تصور معين انتصارا لمنطلقات إيديولوجية محددة أو تحقيقا لأهداف معينة، و في هذا السياق بالذات تأتي محاولة الأستاذ عمر أكتوف - اقتفاء منه لخطى الفيلسوف الفرنسي J.P. Sartre في ادعائه أن وضعية العمل (و الجماعات بوجه عام) تتكون فقط من الإنسان (الفرد) و علاقاته الواقعية مع الأشخاص و الأشياء - تلك المحاولة الهادفة أساسا إلى تجريد الوضعية المهنية من أحد مقوماتها الأساسية المتمثل في البناء الثقافي المشكل لهوية الفرد و المحدد لانتماءاته و سلوكياته و مواقفه المختلفة، و قد انتصر أكتوف لتلك الفكرة بشدة حيث صرح بذلك قائلا: "إننا ندعي و بقوة أن الأفراد و علاقاتهم هي العناصر الحقيقية الوحيدة المكونة للواقع المعبر الذي يتوجب على الباحث فهمه..."<sup>(61)</sup>، و يخلص من ذلك إلى القول بأن "مسألة دراسة العمل البشري هي أساسا و قبل كل شيء دراسة للإنسان في أحد أنماط وجوده"<sup>(62)</sup>.

إن هذا التصور المادي للعمل لا يعالج مشكلة الاستلاب *L'Aliénation* كما ادعى أكتوف، و لا يحد من ظاهرة الإحساس بالمهانة *L'Avilissement* التي أفرزها التنظيم التaylorي، بقدر ما ينمي النزعة

<sup>59</sup> Aktouf O., Op. Cit.

<sup>60</sup> أشير في هذا الصدد إلى أنني استعنت كثيرا بكتابي الأستاذ عمر أكتوف الذين يوضحان بطريقة فريدة و مفصلة أهمية و كيفية استخدام هذا المنهج:

- *Le travail industriel contre l'homme*, co-éd. ENL & OPU Alger, 1986.

- *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1987.

<sup>61</sup> Aktouf O., *Le travail industriel contre l'homme*, P. 62

<sup>62</sup> Op. Cit. P. 62-63

الانفصامية عن الذات و يفوت فرص استغلال الدوافع الداخلية للسلوك التنظيمي، تلك الدوافع النابعة من صميم المعتقدات و القناعات و التمثلات الشخصية و غيرها من العوامل التي يصنفها التحليل الماركسي و التوجهات المادية في خانة البناء العلوي *La Superstructure* (أي العوامل العديمة التأثير).

إن تجريد الإنسان في العمل من خصوصياته الجوهرية لا يخدم قضية الأنسنة المنهجية و لا يزيل شوائب الاتجاهات الاستلابية و لا إفرازات الأشكال الآلية للتنظيم، إن هذا التجريد من شأنه فقط أن يحصر البحث في نطاق ميكانيكي بعيد عن الحقائق الجوهرية المحددة للأنساق الوظيفية و لتفاعلاتها العضوية، على اعتبار أن كل وضعية عمل هي عبارة عن نظام *Un Système* يتشكل من ثلاثة أبعاد (يطلق عليها المختصون في أنظمة المعلومات اسم المستويات التجريدية): البعد التصوري (الثقافة أو الإيديولوجية)، البعد التنظيمي (الهيكل) و البعد العملي (الإجراءات و الممارسات)، إضافة إلى مختلف التفاعلات الموجودة بين هذه الأبعاد و تأثيراتها المتبادلة فيما بينها و مع المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه.

### 1) مقتضيات الدراسة الشاملة لوضعية العمل

إن دراسة وضعية العمل كنظام هي - في رأينا - السبيل الأنجع لفهم الحقائق الساكنة و الديناميكية لهذه الوضعية، و مكوناتها الظاهرة و الخفية، و علاقاتها الصريحة و الضمنية؛ لأن إدراك وضعية العمل (المعقدة و المتقلبة باستمرار) بصفة شاملة و بطريقة صحيحة و فهم طبيعتها و ملاساتها، يقتضي التحلي بالروح الإنسانية و مراعاة المقتضيات البشرية على غرار ما طرحه رائد مدرسة العلاقات الإنسانية ألتون مايو و كثيرون غيره، و الذين انتقد عمر أكتوف توجههم من خلال وصفه بالفولكلوري و بالفراغ السوسيولوجي *Vacuum sociologique*<sup>(63)</sup>، على أن لا يقودنا ذلك إلى التمادي أو الإفراط في تغليب النزعة الإنسانية على الاعتبارات الموضوعية الأخرى المرتبطة بالعمل البشري (و هو ما عيب على حركة العلاقات الإنسانية).

إن الدعوة إلى التخلص من الأحكام المسبقة و التجرد من الخلفيات الذهنية دعوة عقيمة و غير واقعية، لأنه يستحيل تحقيق هذا التجرد فعليا، و حتى أولئك الذين رفعوا شعار التجرد كما هو شأن عمر أكتوف لم يتمكنوا من تخليص أبحاثهم من أسر الخلفيات و القناعات الإيديولوجية.

إن الطرح الذي نتبناه لا يهدف البتة إلى إلغاء الموضوعية من الأبحاث العلمية أو التكر لها، و لا الاستعاضة عن المناهج العلمية بروى و أفكار هلامية لا تمت للواقع بصلة، ليس ذلك هو مبتغانا، بل هدفنا الأساسي من وراء إثارة هذا الموضوع هو التنبيه على ضرورة مراعاة العوامل الموضوعية و الذاتية معا، أو المادية و الروحية، للتمكن من دراسة الظواهر الإنسانية بشمولية و واقعية تجنبنا التوقع الفكري أو ممارسة الإقصاء المذهبي - الإيديولوجي.

و عليه يمكننا القول أن أهم مميزات النزعة الإنسانية هو هذا التفتح على الآخر و الإحساس به و احترام قناعاته و تفهم مواقفه و سلوكياته، بدل التخندق في الأنا *L'Ego* و محاولة فهم الآخر من خلال الذات *Le Soi*.

و لذلك لا نتعجب حين نطالع استنتاجات الأستاذ أكتوف في بحثه القيم عن العمل البشري في الوسط الصناعي *Le travail industriel contre l'homme* حيث يجزم، على غرار نظريات حديثة أخرى لكل من *A. Gorz* و *R. Cessieux* و *H. Braverman*...، أن العمل عبارة عن فرصة لممارسة العنف المادي

و المعنوي في المصنع، و أنه يخلو من أي "روح" أو محتوى إنساني أو شخصي، و أنه أخيرا ليس سوى وسيلة لضمان البقاء على قيد الحياة مما يجعل منه موضوعا خارجا عن نطاق الإنسان<sup>(64)</sup>.

هذه الاستنتاجات ليست سوى رؤية خاصة لواقع خصوصي، عبّر من خلالها الباحث عن منطلقاته الإيديولوجية و قناعاته الفكرية ليس إلا، و عليه فإنه لا يمكن تعميمها أو اعتبارها حقائق مطلقة، و لا ينبغي في ذات الوقت تجاهلها أو التنازل لقيمتها العلمية؛ و خلاصة القول حول هذه المسألة أن الحياة عموما و الحياة المهنية بوجه خاص ليست دائما بلون واحد، و لا باللون الوحيد الذي اختاره أكتوف لتغليب كتابيه الذين أصدرهما في الجزائر في منتصف الثمانينات<sup>(65)</sup>.

## 2) الإنسان قطب الرحى في وضعية العمل

إن تحليل وضعية العمل هي في حقيقة الأمر عبارة عن دراسة للإنسان في العمل، دراسة لا يمكنها أن تكتمل إلا بتناول "كل" الإنسان وفق منظور أنطولوجي عام، غير أن هذا الإنسان هو بحق أعقد موجود في هذا الكون الفسيح، لذلك عبّر عنه الفلاسفة القدماء (ابن مسكويه، إخوان الصفا...) بقولهم: "الإنسان عالم صغير"<sup>(66)</sup>.

و بالرغم من التقدم المذهل للعلوم و المعارف في شتى الفنون و مختلف المجالات، بالرغم مما حققه الإنسان من اكتشافات للفضاء الخارجي و قيعان البحار و المحيطات و خبايا الكرة الأرضية، يبقى الإنسان جاهلا بنفسه غير عارف بالكثير من الحقائق اللصيفة به و بحياته، و هو ما أكده الطبيب الفرنسي ألكسيس كاريل في كتابه الشهير "الإنسان ذلك المجهول" حيث يعلن أن جهل الإنسان بنفسه مطبق لأن "أغلب الأسئلة التي يلقيها على أنفسهم أولئك الذين يدرسون الجنس البشري تظل بلا جواب، لأن هناك مناطق غير محدودة في دنيانا الباطنية ما زالت غير معروفة ... ما هي طبيعة تكويننا النفسي الفسيولوجي؟ ... إلى أي مدى تؤثر الإرادة في الجسم؟ ... كيف يتأثر العقل بحالة الأعضاء؟..."<sup>(67)</sup>.

أمام هذا الواقع الغامض و المعقد يتواصل طرح إشكالية فهم الإنسان و تحديد معالم النزعة الإنسانية، و تتعاضد التناقضات بين مختلف الطروحات الساعية جميعها إلى رفع الالتباسات و إزالة الغموض الذي يكتنف هذه المسألة، و لعل ذلك ما دفع *Jean-Claude Guillebaud* إلى طرح تساؤلات كثيرة في مستهل كتابه *Le principe d'humanité* عن طبيعة الإنسان، خصوصياته، مميزاته، و غيرها من الأسئلة الممهدة لإعادة تعريف الإنسان و تحديد عوامل إنسانيته، ليخلص في الختام إلى التأكيد على الارتباط الوثيق بين الإنسانية و بين القيم و المعتقدات و القناعات، و أن مرد العنف و الآلام التي تعانها البشرية إلى تغييب هذه العوامل الثقافية و الروحية<sup>(68)</sup>، فالإنسانية ليست في نهاية المطاف سوى ضمان و صيانة و تأكيد لكرامة الإنسان و هويته.

في هذا السياق يندرج مشروع الأنسنة المنهجية الذي نستهدفه و نحرض على توطينه لما له من أهمية في فهم الإنسان في وضعية العمل و تفسير انفعالاته النفسية و سلوكياته العملية و توجهاته الفكرية، لأن ذلك لا يتأتى بالدراسات الآلية النمطية التي تختزل صورة الإنسان و توحد النظرة إليه و إلى احتياجاته و تطلعاته،

Op. Cit. P. 312. 64

*Le travail industriel contre l'homme* (1984) 65

*Les sciences de la gestion et les ressources humaines* (1985)

66 أفرد إخوان الصفا رسالة خاصة لهذا الموضوع تحت عنوان: "في قول الحكماء إن الإنسان عالم صغير" (رسائل إخوان الصفا، موفم للنشر، الرغاية - الجزائر، 1992، ج 3 ص 105-137) و أخرى بعنوان: "في معنى قول الحكماء العالم إنسان كبير" (450-427/3).

67 ألكسيس كاريل، *الإنسان ذلك المجهول*، تعريب: شفيق أسعد فريد، مكتبة المعارف، بيروت، 1993، ص 17-18.

68 Guillebaud G.C., *Le principe d'humanité*, éd. Seuil, 2001.

و تفرض عليه من ثم قواعد معيارية شمولية قد تتوافق مع المفهوم الكلي للإنسان لكنها لا تستجيب بالضرورة للمصدق الإنساني المتنوع<sup>(69)</sup>، أما المناهج الإنسانية فإنها تفتح آفاقا واسعة و فضاءات رحبة للتعاظم مع الإنسان و التفاعل معه بشكل مشخص يستوعب خصوصيات الإنسان و يضعه في قلب المعادلة التنظيمية.

و تتطلق المناهج الإنسانية من فكرة إعادة النظر في طبيعة وضعية العمل، و التعامل مع كل وضعية باعتبارها حالة متميزة، لأن كل فرد يشكل لنفسه في منصب عمله عالمه الخاص و الذي يمكننا اعتباره "إقليما" *Un Territoire* بكل ما تحمل هذه الكلمة من معان و تطلعات لدى العامل و في نظرة محيطه إليه، لأن حب التميز رغبة فطرية قد يتمكن الفرد من تحقيقها فعليا و إلا فإنه في حالة التعرض إلى ضغوطات أو عوائق تحول دون ذلك، يلجأ إلى التعبير عن نفسه بشتى الوسائل، إن كل منصب عمل هو فرصة لتحقيق الذات و إبراز القدرات الشخصية ليس فقط من أجل توسيع "منطقة الشك" *La Zone d'Incertitude* و بسط النفوذ كما يراه أصحاب نظرية الفاعل و النظام، إن التمايز بين الأفراد مرده، حسب قناعاتي الشخصية، و اعتمادا على خبرتي الميدانية الممتدة عبر ثلاثة عقود في قطاعات نشاط مختلفة، مردها إلى مدى تحكم كل فرد في منصبه و حيازته للكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامه، فبقدر هذا التحكم أو الافتقار إلى الكفاءات تتحدد سلوكيات الأفراد و مواقفهم.

### (3) الكفاءات المهنية: نقطة الارتكاز الأساسية في التحليل الوظيفي

إننا عندما نتخذ من "الكفاءات" منطلقا لدراسة الوضعيات المهنية نكون قد لمسنا الوتر الحساس في التركيبة الوظيفية اللامتجانسة، و اقتحمنا هذه الأقاليم الخاصة بوعي و إدراك تامين لطبيعة العمل و مقتضياته و علاقاته، و من ثم فإن الجهد الذي سيبذل لمعرفة وضعية العمل سينصب على المجالات الأهم بشكل مركز و هادف، و لن نتبعثر حينئذ جهود المحللين على مجالات غير ذات أهمية أو ثانوية.

غير أن المشكل الأساسي يكمن هاهنا في القدرة على تحديد الكفاءات و استكشافها، سواء للكفاءات المعبر عنها *Compétences exprimées* أو الكفاءات الكامنة *Compétences latentes* أو الكفاءات الواجب تحصيلها *Compétences requises*، لأنه لا ينتظر من الفرد - كما تبين لنا من خلال استطلاعاتنا الأولية - أن يكشف و بسهولة عن نقائصه أو يعبر بحرية عن مكامن العجز لديه، و لا حتى أن يفصح عن الكفاءات التي يمتلكها بشكل صريح و كامل، هناك دائما حالات من التردد و قلة الثقة و الغيرة تحول دون وصول المحلل إلى مبتغاه و تحد بالتالي من فعالية الطرق غير التفاعلية للتحليل الوظيفي.

لذلك نرى أن من مقتضيات الأنسنة المنهجية اللجوء إلى أساليب التحليل الباثولوجي (المرضي) كوسيلة لمعرفة النقائص و نقاط الضعف من حيث الكفاءات، فالمحلل الوظيفي هنا يقوم بدور الطبيب الذي يجري فحصا شاملا للأعراض المرضية بشتى الطرق الممكنة بغية التوصل إلى معرفة نوع أو أنواع الإصابات و الأدوية قبل إعطاء التوصيف، و من شأن هذا التحليل أن يحدد مختلف النقائص و من ثم تتحدد الكفاءات اللازمة أو الواجب تحصيلها.

أما بالنسبة للكفاءات الكامنة و الكفاءات المعبر عنها فهي أقل صعوبة - في نظري - إذ لا تتطلب سوى إقامة علاقات تبادل و تفاعل قوامها الثقة المتبادلة و حينئذ يصبح بالإمكان الحصول من الفرد على المعلومات بله الحصول منه على المبادرة بذلك بغية تدارك نقائصه، و قد يتطلب هذا أحيانا إجراء دورات تحسيسية لدفع بعض الفئات العمال (المتشككين أو المترددين) إلى التعبير بحرية كاملة.

<sup>69</sup> يقصد بالمفهوم الكلي في لغة أهل المنطق المعنى الذهني الذي يثيره اللفظ في الأذهان و الصفات الأساسية الجوهرية التي يشترك فيها أفراد هذا الكلي، أما الماصدق فيقصد به الفرد أو الأفراد التي ينطبق عليها اللفظ.

التأكيدات التي أوردناها ليست استباقا على النتائج و لا محصلات أولية للأبحاث الميدانية، إنها فقط مجرد منطلقات افتراضية أملتها المعرفة الشخصية بالميدان الذي عايشناه طيلة ثلاثين عاما و بالظروف الحقيقية للواقع المهني، و سوف نترك تصديق ذلك أو نفيه للتجارب و الأبحاث الميدانية.

## المطلب الثاني منهج الملاحظة - المشاركة

إن التزام الموضوعية في الأبحاث الاجتماعية، لاسيما تلك المتعلقة بدراسة الإنسان في العمل، تتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام بالسياق العام للظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة، حتى يتسنى للباحث الإلمام بملابسات الظاهرة و تجنب الأحكام المسبقة قدر المستطاع، لذلك ينبغي لهذه الأبحاث أن تكون مباشرة، نوعية و شاملة، و ينبغي على الباحث أن يتخذ موقفا واعيا و فعالا من مجريات البحث و أن يستخلص نتائجه من داخل الظاهرة المعاشة أو الملاحظة<sup>(70)</sup>، هذا الأمر يفرض على الباحث تجاوز النظرة العابرة للظواهر و إجراء إقامة أنثروبولوجية *Un séjour anthropologique* كما يسميها الأستاذ أكتوف<sup>(71)</sup>.

هذه الإقامة لا تمكن الباحث من جمع المعطيات عن الظاهرة فقط بل تدمجه فعليا في أجواء الوضعية التي يخلقها العامل أثناء أدائه لعمله و تفاعله مع العناصر المحيطة به، حيث يكون هذا الأخير منتجا و مستخدما لرموز، و بما أن فهم الوضعية المهنية لا يتأتى إلا من خلال إدراك معاني و إحياءات تلك الرموز، فإن الإقامة الأنثروبولوجية تمكن بالتالي من الإحاطة بالمعاني السياقية *Les sens contextuels*.

### 1- تعريف "الملاحظة - المشاركة"

تسمى أيضا طريقة المشاركة الملاحظة *Participation observante*، و هي منهج للدراسات الأنثولوجية و السوسولوجية، تنسب بدايات استخدامها إلى المفكر البولوني *Bronislaw Kasper Malinowski* الذي اشتهر بتنظيم ممارسة الأنثروبولوجيا الميدانية *l'anthropologie de terrain* انطلاقا من قناعاته بأن عمل الأنثولوجي يجب أن يركز على الواقع المحلي للمجتمع المدروس و خصوصياته الثقافية بدل الاكتفاء بأعمال الرحالة و الفلاسفة و غيرهم، و تقتضي الأنثروبولوجيا الميدانية تعلم لغة المجتمع أولا ثم مشاركتهم حياتهم اليومية بعد أن يتمكن الباحث من كسب ثقتهم و الاندماج معهم، بذلك فقط يستطيع أن يجمع المعطيات عبر ملاحظة الممارسات بشكل مباشر، و يعتبر *Alain Touraine* عن هذا الطرح بقوله أن المغزى من طريقة الملاحظة - المشاركة هي "فهم الآخر من خلال تقاسم ظروف مشتركة".

و في هذا السياق يميز *Malinowski* بين عدة مستويات لدراسة الواقع:

- الأعراف النظرية باعتبارها الميثاق الرسمي للجماعة؛
- الممارسة المتبعة فعليا؛
- كيفية تأويل الجماعة نفسها لمختلف النماذج السلوكية.

و عليه فإن الملاحظة - المشاركة تؤسس لمنطق النسبية الثقافية الهادفة إلى فهم ثقافة الآخر كما هي بدل محاكمتها إلى ثقافة الباحث الخاصة أو إخضاعها إلى معايير تقييم خارجية، و قد تطرّف *Malinowski* كثيرا حين دعا إلى ضرورة إحداث قطيعة مع العالم الغربي و التخلص من رواسب الثقافة الغربية لولوج العوالم

Aktouf O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la* <sup>70</sup>  
*démarche classique et une critique*. Montreal, Les Presses de l'Université du Québec, 1987.

Op. Cit. <sup>71</sup>

الأخرى و فهمها فهما صحيحا عبر متابعة مسيرة تغيراتها الثقافية، و يعطي مالينوفسكي معنى واسعا للثقافة خلافا لمعظم الأنثروبولوجيين البريطانيين، فالثقافة في نظره تشمل كل الظواهر الاجتماعية، و هي تشكل "وحدة عضوية"، و من خلال دراسة ثقافة شعب ما يمكننا دراسة المؤسسات الموجودة لديه و التفاعلات القائمة بينها<sup>(72)</sup>.

و شهدت هذه الطريقة انتشارا واسعا في مجالات علمية مختلفة لاسيما في مجال السوسولوجيا على يد مدرسة شيكاغو و في السيكوسوسولوجيا و السيكوسوسولوجيا الاكلينيكية و غيرهما على أيدي عدد غير قليل من الباحثين: *William Foote Whyte* و *Léon Festinger* و *Nels Anderson*...<sup>(73)</sup>

يعرف *LAPASSADE* "الملاحظة-المشاركة" بقوله: "هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارف *L'accroissement des connaissances*"<sup>(74)</sup>، هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث و موضوع البحث و تحول الباحث من ثم إلى فاعل *Acteur* لا مجرد متفرج أو عنصر محايد، و قد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العملي بالمشاركة *Participatory Action Research/Recherche-Action Participative* الذي يقتضي تدخلا شخصيا من الباحث في إشكاليات المجموعة البشرية المدروسة و انضواء في السياق العام للظاهرة *Une totale implication* يسمح للباحث بالنعوص في قلب الواقع المعاش أو الظاهرة المدروسة.

و تحصي *H. Chauchat* أربع مواصفات أساسية لطريقة الملاحظة-المشاركة:

- 1) يتوجب على الملاحظ أن يندمج في المجموعة التي يتولى دراستها عبر المشاركة الفعلية في حياة هذه المجموعة؛
- 2) الحياد في هذه الحالة مجرد وهم لأن الملاحظات التي يبديها الملاحظ تجتاز عبر المصفاة المتشكلة من تدخلاته المختلفة؛
- 3) دراسة و فهم الظاهرة الاجتماعية يرتبطان بالالتزام الشخصي للملاحظ؛
- 4) تجرى الملاحظات بشكل مشترك و مترامن مع إنجاز البحث<sup>(75)</sup>.

و لأنه لا يوجد أي تعريف كامل و مرضي لهذه الطريقة في نظر *S.T. Bruyn* يكتفي بالإشارة إلى مواصفاتها الأساسية في شكل مسلمات:

- 1) يتقاسم الملاحظ-المشارك حياة و أنشطة و مشاعر الأشخاص في علاقة وجه لوجه؛
- 2) الملاحظ المشارك عنصر عادي (غير مجبر و لا محاكي و لا غريب عن) في ثقافة و حياة الأشخاص الملاحظين؛
- 3) دور الملاحظ المشارك هو انعكاس، داخل المجموعة الملاحظة، للمسار الاجتماعي لحياة المجموعة المعنية<sup>(76)</sup>.

<sup>72</sup> MALINOWSKI Bronislaw, *Les dynamiques de l'évolution culturelle. Recherche sur les relations raciales en Afrique*. Traduit de l'anglais par Georgette Rintzler. Paris : Payot, Éditeur, 1970.

<sup>73</sup> LAPASSADE, G. *Observation participante*. In BARUS-MICHEL, J., ENRIQUEZ, E., et LEVY, A. (2002). *Vocabulaire de Psychosociologie. Références et positions*. Paris : Erès.

<sup>74</sup> Op. Cit.

<sup>75</sup> Chauchat H., *L'enquete en psychosociologie*, Paris, PUF, 1985, pp. 92-93.

<sup>76</sup> Bruyn S.T. *The human perspective in sociology, The Methodology of Participant Observation*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1966.

و قد تعددت محاولات التمييز بين مختلف أنواع و طرق الملاحظة-المشاركة، فبالإضافة إلى الملاحظة الداخلية *Inner* (بواسطة الاندماج الكامل في المجموعة) و الملاحظة الخارجية *Outer* (من دون اندماج في المجموعة)، ميّز *J. Friedrichs & H. Ludtke* بين الطريقة المراقبة-الموحدة *Controlled-standardised* و الطريقة غير المراقبة و غير الموحدة *Uncontrolled-unstandardised* ، في الأولى يتصرف الملاحظ كعضو معدّل للمجموعة *Average group member* على أن يكون ذلك طبقاً لخطة عمل محددة سلفاً، أما الثانية فتصلح بالخصوص للأنثروبولوجيا الثقافية حيث الحقول الدراسية أكثر اتساعاً و غير معروفة كفاية<sup>(77)</sup>.

و من جهته يميّز *Soulé Bastien* بين الملاحظة المشاركة المفتوحة *Ouverte*، حيث تكون العلاقة صريحة و الأهداف معلنة و شفافة، و من شأن هذه الطريقة أن تزيل العقبات الخلقية بين الباحث و المجموعة نظراً للصراحة و وضوح النوايا، غير أنها معرضة كثيراً للتغيرات المصطنعة لسلوكيات أفراد الجماعة، و الملاحظة-المشاركة الخفية أو المغلفة *Couverte ou Clandestine* التي تتطلب اختراق الملاحظ للمجموعة دون علمهم أو دون موافقتهم، هذه الطريقة عبارة عن تحقيق غير معلن يخفي الملاحظ غالباً في صورة مموهة للعب دور يمكنه من جمع المعلومات التي يريد<sup>(78)</sup>.

و يمكن القول، عموماً، أن درجة المشاركة هي العامل الأساسي في التمييز بين مختلف أشكال الملاحظة-المشاركة، و تتحدد درجة المشاركة هذه على أساس نوعية البحث و طبيعة المجموعة موضوع الدراسة و المناخ الاجتماعي السائد في الوسط المدروس.

و يبيّن *J. Friedrichs & H. Ludtke* أهمية استخدام هذه الطريقة من خلال إبراز مزاياها المختلفة:

- تسمح بتجاوز مشكلة الاختلاف بين السلوك الواقعي و السلوك اللفظي؛
- تسمح بإبراز العناصر غير الواعية لدى الملاحظ نفسه، أو تلك التي يصعب استخراجها بالاعتماد فقط على الأسئلة؛
- تسمح بتحديد المسارات التي تتطلب، إذا ما استخدمت طرق أخرى، عملاً شاقاً من المقابلات المتكررة؛
- و تمكّن أخيراً من تجاوز مشكلة التعبير لدى الملاحظ<sup>(79)</sup>.

## (2) تحليل العمل بواسطة "الملاحظة المشاركة"

وجد المهتمون بعالم الشغل و دراسة ظروف العمل ضالّتهم في هذه الطريقة باعتبارها الأداة المثلى لفهم هذا الواقع المعقد، بل لقد عيب على بعض من تعرضوا لدراسة هذا العالم دون اقتحامه أو معرفته عن كثب، ففي رسالتها إلى *Albertine Thévenon* قالت المفكرة الفرنسية *Simone Weil*: "عندما أتذكر أن كبار القادة البلشفيين الذين ادعوا تأسيس طبقة عمالية حرة، دون أن تطأ أقدام أي واحد منهم - بما في ذلك تروتسكي و لينين - أي مصنع، و دون أن تكون لهم نتيجة لذلك أي فكرة عن الظروف الواقعية التي تحدد العبودية أو الحرية بالنسبة للعمال، عندها أدرك أن السياسة ليست سوى مزحة مشؤمة"<sup>(80)</sup>.

J. Friedrichs & H. Ludtke, *Participant Observer, Theory and practice*, Farnborough, Hants, Mass., Lexington Books, 77 1975.

Soulé Bastien, *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. 78

J. Friedrichs & H. Ludtke, Op. Cit. 79

Simone Weil, *La condition ouvrière*, Les Éditions Gallimard, Paris, 1951. 80

أدركت *Simone Weil* أن فهم الظروف العمالية يتطلب العيش في كنف الحياة العمالية لذلك اقتحمت في ديسمبر 1934 هذا العالم كعاملة في أحد المصانع حيث تولت مهمة تشغيل آلة *Manoeuvre sur machine* ، الأمر الذي مكنها من تدوين ملاحظاتها العينية و الاستبطانية في "يومية مصنع" *Journal d'usine* الذي ضمنته كتابها الهام *La condition ouvrière*.

و لعل ذلك ما دفع *Jean Penneff* إلى القول "تتمثل الملاحظة-المشاركة في المصنع في قيام سوسيولوجي بالمشاركة، باعتباره أجيرا، في إنتاج المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات و الوثائق الأكثر قربا من الأحداث و العمل الفعلي، هذه المشاركة تستمر غالبا مدة طويلة (بين ثلاثة شهور إلى سنة...) بما يضمن الاندماج في مجموعة العمل و التعود على الشكل الخصوصي للنشاط و التحكم من ثم في التحليل المستخلصة"<sup>(81)</sup>.

إن هذا النوع من الارتباط بالوسط المهني (العلاقة الوظيفية)، رغم أهميته التي لا يمكن نكرانها، ليس ضروريا و لا إلزاميا لإجراء الأبحاث و الدراسات الميدانية في الأوساط العمالية، إذ بالإمكان اقتحام هذا المجال بصفة باحث و الحصول على مكانة تضمن الحصول على المعلومات و معايشة أحداث العمل اليومية، و قد تكون هذه الصفة أكثر جدوى من صفة الأجير لكونها تعطي حرية أكبر في التحرك و الاتصال بدل الارتباط بموقع محدد و الالتزام بعمل معين قد يستوعب كل جهد المعني.

غير أنه و مهما كانت الصفة التي يلج الباحث عبرها إلى عالم العمل فإن عليه الالتزام ببعض الضوابط و التدابير التحفظية لحسن سير الأبحاث الميدانية، يوضحها *Roethlisberger* ، من خلال تجاربه الشخصية في مصانع *Western Electric* ، بقوله: يجب على الملاحظ أن لا تبدو منه سلوكيات توهم العمال أنه يمارس السلطة، و ذلك بتجنب إصدار الأوامر أو النصائح أو فرض نفسه أثناء التناحر، عليه أيضا أن يتجنب الانحياز إلى فكرة أو فئة، و أن لا يظهر بمظهر الانتهازي، و لا يجبر الآخرين على فعل أو قول شيء، و لا يبدي حرصا شديدا في الاهتمام بما يجري، و عليه أيضا أن يظهر في صفة طبيعية و أن يتجنب التميز و أن يحترم أخيرا قواعد المجموعة<sup>(82)</sup>.

<sup>81</sup> Penneff J., *Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine*, in Sociologie du travail, 38, n° 1 / 96, p. 26.

<sup>82</sup> F. J. Roethlisberger et W. J. Dickson, *Management and worker*, cité in Grawitz Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dalloz, collection Précis, 1990 (8<sup>e</sup> édition), p. 912.



## خاتمة الفصل الأول

يشكل انتقاء المنهجية المناسبة لإشكالية البحث و أهدافه خطوة حاسمة في مسار العملية البحثية و محدد أساسي لنتائجها، لذلك حرصنا خلال هذا الفصل على تحديد الاطار المنهجي لهذه الدراسة ضمن الرؤية الابستمولوجية أو الموقع و المكانة العلمية لموضوع البحث.

و تعمدنا الاسترسال في طرح النظم و النماذج المنهجية في مجال العلوم الانسانية و الاجتماعية، و قد توصلنا عبر ذلك إلى ضرورة تبني موقف منهجي هجين *Hybride* يمكننا من مراعاة الأبعاد المختلفة لموضوع البحث على اعتبار أن قضية العمل تتداخل فيها مجالات و حقول معرفية متعددة.

و سعياً منا إلى تجاوز بعض معضلات الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالعمل، و من أجل إضفاء الصبغة الانسانية على مناهج دراسة العمل و الخروج بذلك من المنطق التقليدي الذي يحصر تحليل العمل في مشكلة البحث عن "من يفعل ماذا"، ارتأينا اللجوء بوجه خاص إلى منهج "الملاحظة – المشاركة" باعتباره الوسيلة التي تمكن الباحث من الاقتراب من وضعية العمل بموضوعية أكبر و دراستها بشمولية أوسع.

و قد سبق أن استخدمت هذه المنهجية بفعالية و حققت نتائج مرضية على أيدي العديد من الباحثين نخص بالذكر منهم سيمون و ايل و عمر أكتوف و غيرهما.

## الفصل الثاني

البحوث التطبيقية و التجارب الميدانية  
في المؤسسة الجزائرية للمياه  
و جامعة معسكر

## الفصل الثاني

### البحوث التطبيقية و التجارب الميدانية

#### في المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر

قبل التطرق إلى تفاصيل الدراسات الميدانية التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر، يجدر بنا الإشارة إلى عدد من الملاحظات التمهيدية المتعلقة بدواعي اختيار هاتين المؤسستين و ظروف و ملائسات و صعوبات إنجاز هذه الدراسات، و التذكير في الأخير بالأهداف الأساسية التي حددناها لهذه الأبحاث و كذا الخطوات العملية التي انتهجناها للوصول إلى الغايات المنشودة.

اختيار المؤسستين المذكورتين أملت عدة اعتبارات موضوعية أهمها: توافر الظروف الملائمة التي تسمح بالوصول إلى البيانات و المعلومات اللازمة و تمكّن بالتالي من إنجاز الأعمال البحثية على الوجه المرضي، لاسيما و أن طبيعة الموضوع تستلزم التواصل المباشر مع أفراد المنظمة موضوع الدراسة، و إقامة علاقات تركز على مبدأ الثقة التامة بين الباحث و الفاعل (العامل)، لذلك كان لزاما علينا توظيف علاقاتنا الشخصية و العوامل غير الرسمية لطمأنة عمال المؤسستين و كسب ثقتهم.

و بما أن النظم القانونية و الإدارية لتسيير الموارد البشرية تتباين تباينا جذريا بين قطاع الوظيفة العمومية (الإدارات العامة و المؤسسات العمومية الإدارية<sup>(83)</sup>) و قطاع المؤسسات الاقتصادية فإنه كان لزاما علينا اختيار مؤسسة من كل قطاع كي يتسنى لنا الخروج بنظرة شاملة و تصور متكامل.

و المؤسسة الجزائرية للمياه باعتبارها مؤسسة حديثة النشأة اهتمت منذ تأسيسها في 2001 بالتحليل التنظيمي كأداة لتصميم نظمها الإدارية و تطوير كفاءاتها المهنية، و بحكم أنها واجهت إشكالات هامة بصدد إعداد مدونتها الوظيفية و تصميم نظامها الأجرى؛ وفرت لنا أرضية خصبة لإجراء الأبحاث التطبيقية و أتاحت لنا فرصا و إمكانيات ثمينة للتعاظمي عن قرب مع موضوع الدراسة، و المساهمة مع إطارات المؤسسة (لاسيما قسم الموارد البشرية) في إنجاز بعض المهام و الدراسات ذات الصلة بموضوع الرسالة، كما مكنتنا العلاقة المتميزة التي تربطنا ببعض إطارات و مستخدمي المؤسسة من الحصول على كافة البيانات اللازمة بسهولة و يسر كبيرين، و إجراء التجارب و الأبحاث في أجواء ودية؛ و نشير إلى أن علاقتنا الفعلية بالمؤسسة بدأت منذ 2002 بمناسبة الشروع في إعداد مذكرة الماجستير، الأمر الذي أتاح لنا مواكبة مختلف التطورات و معايشة الكثير من الانشغالات و العقبات التي واجهتها المؤسسة لاسيما تلك المتعلقة بتحليل الأنشطة و إعداد المدونة المرجعية للوظائف و تصميم نظام الأجور.

أما جامعة معسكر فإن ارتباطي الوظيفي بها كمتصرف إداري ثم متصرف رئيسي و أخيرا كأستاذ مساعد يعود إلى سنة 1987، و قد تسنى لي خلال هذه الفترة شغل عدة وظائف إدارية و بيداغوجية مكنتني من الإلمام بالمهام و الأنشطة المخولة لمختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة الجامعية، كما أن تكويني المتخصص في التسيير الجامعي<sup>(84)</sup> و علاقاتي المهنية و الشخصية بمستخدمي الجامعة مكنتني من إجراء الدراسات و البحوث في ظروف جيدة، و قد سجلت في هذا الصدد تفاعلا إيجابيا و استجابة تلقائية من قبل العديد من عمال الجامعة ممن شملتهم الدراسة رغبة منهم في المساهمة الفعلية في مجريات الأبحاث.

<sup>83</sup> المؤسسات الجامعية (الجامعات، المراكز الجامعية، المدارس العليا و المدارس خارج الجامعات) هي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي، ثقافي و مهني، غير أنها تخضع من حيث الأحكام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لنظام الوظيفة العمومية و من حيث التسيير المالي و المحاسبي لنظام المحاسبة العمومية و تقنيات الميزانيات العمومية، على غرار الإدارات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

<sup>84</sup> حصلت في جانفي 1992 على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في التسيير الجامعي من المدرسة الوطنية للإدارة - الجزائر.

غير أنه، و بالرغم من توفر كل هذه العوامل المساعدة، واجهتنا بعض الصعوبات العملية الناجمة أساسا عن تشكك بعض المستخدمين و تخوفهم من الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بوظائفهم بدعوى "السرية المهنية" و الالتزام بالقواعد التنظيمية البيروقراطية، كما لمسنا بعض التردد أو الإحجام عن التعامل معنا، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى ضعف المؤهلات المعرفية لدى الكثير من العمال ممن أحسوا ببعض الحرج عند محاولة الخوض معهم في تفاصيل مهامهم و قدراتهم المهنية التي تمكنهم من حسن إنجاز الأعمال المنوطة بهم، فقد كنا نواجه في بعض الحالات بشيء من الإعراض و رفض التجاوب مع أبحاثنا أو الإجابة عن تساؤلاتنا.

أمام مثل هذه الصعوبات كنا نلجأ (في حالات كثيرة) إلى مساعدات و تدخلات السيد رئيس قسم الموارد البشرية و بعض الاطارات المسيرة، لتجاوز الوضعيات المحرجة أو الحصول على المعلومات الضرورية، و عموما يمكننا القول بأن الأبحاث و الدراسات الميدانية حققت غاياتها و وصلت إلى النتائج المرجوة بفضل مساهمة كل العمال و الاطارات الذين اتصلنا بهم و بفضل المساعدة النوعية و المتميزة التي تلقيناها من طرف السيد مدير المنطقة و رئيس قسم الموارد البشرية بصفة خاصة.

و أشير إلى أنني ارتأيت القيام بتحقيق مسبق قبل الشروع في إنجاز الدراسات الميدانية بهدف وضع المعالم و تحديد الأطر التي يندرج ضمنها البحث التطبيقي، لذلك قمت بتوزيع استمارة تتعلق بظروف العمل في مختلف القطاعات المهنية بغية تحديد الأهداف الأساسية للأبحاث و توجيه الاهتمامات صوب القضايا الحساسة في الوسط المهني، و عليه سنتناول ضمن هذا الفصل التحقيق المسبق حول ظروف العمل في الإدارات و المؤسسات الجزائرية (المبحث الأول)، ثم دراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه (المبحث الثاني) و في جامعة معسكر (المبحث الثالث).

## المبحث الأول نظرة عامة على ظروف العمل في الإدارات و المؤسسات الجزائرية

يهدف هذا التحقيق المسبق عن ظروف العمل في الإدارات و المؤسسات الجزائرية إلى أخذ فكرة شاملة عن المناخ الاجتماعي و التنظيمي السائد في الأوساط المهنية وفق تصور العمال و إدراكهم لظروفهم، و تحديد الانشغالات الاجتماعية التي تهم التركيبة الاجتماعية و تؤثر على أداء العمال، وذلك حتى يتسنى لنا إجراء التجارب و البحوث الميدانية عن دراية باهتمامات و ملابسات أوضاع العمل، و طريقة التفكير الجماعية أو ما يمكن اعتباره بالنقافة التنظيمية.

إن مراعاة هذه الأبعاد، بله إن الانطلاق منها في دراسة العمل تعد بمثابة إرساء الدعائم الأساسية لإنجاز البحث على أحسن وجه، لاسيما و أننا تبيننا الطرح الإنساني في انتقاء المنهجية و التعامل مع موضوع البحث.

و نشير ابتداء إلى أن النتائج المتوصل إليها قد تفتح آفاقا شاسعة للبحث في الوسط المهني، غير أن طبيعة الموضوع اقتضت منا الاقتصار على ما يخدم قضية هذه الأطروحة دون الانجرار وراء مواضيع متشعبة و متداخلة، تجنبنا للخروج عن موضوع البحث و نشئنا اهتماماته. و عليه فإننا سنقتصر على عرض مبررات الاهتمام بظروف العمل و المناخ الاجتماعي في سياق دراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي (المطلب الأول) ثم نستعرض ملابسات و حيثيات و نتائج الدراسة الميدانية (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### دراسة ظروف العمل و المناخ الاجتماعي

#### كشروط مسبق لإجراء التحليل الوظيفي

إن تحليل و توصيف الوظائف هو عبارة عن تصوير لواقع معقد تتجاوزه الكثير من الاعتبارات، بيد أن مناهج التحليل التقليدية دأبت على عدم الاهتمام بالأبعاد الانسانية بدعوى التركيز على المنصب لا على شاغله، مما جرد عمليات التحليل من الطابع التفاعلي و الديناميكي، و أفقدها القدرة على حسن استيعاب مكونات وضعية العمل.

و قبل إبراز دور و أهمية دراسة الظروف الاجتماعية في سياق التحليل الوظيفي يتوجب علينا بيان ماهية ظروف العمل و التطور التصوري للمناخ الاجتماعي، ثم نستعرض عقب ذلك بإيجاز أهم أدوات التحليل الاجتماعي.

### 1- ماهية ظروف العمل و تطور مفهوم المناخ الاجتماعي

انحصر مفهوم ظروف العمل طويلا في نطاق التدابير الأرغونومية و الأمنية، و اقتصر اهتمام الرؤى الكلاسيكية، في أحسن الأحوال، على سبل تطويع الآلة لمتطلبات الإنسان الجسمانية، متجاهلة بذلك الأبعاد التنظيمية و السيكولوجية للعمل.

بيد أن التطورات الكثيرة التي أسلفنا الحديث عنها في القسم الأول من هذا البحث أحدثت تحولات مفاهيمية عميقة بحيث أضحت مفهومي ظروف العمل و المناخ الاجتماعي يحتضنان عددا كبيرا من المظاهر و العوامل المتفاعلة فيما بينها، حصرها *P. Jardillier* في 14 عنصر:

جدول (3-1): العوامل المكونة لظروف العمل

1- الجهود البدنية + الأعباء - الوتيرة	محتوى و عبء العمل	العوامل المتعلقة بالعمل نفسه
2- الأمن المادي (الأنماط العملية و المنتجات)		
3- مستوى العمل (الكفاءات و المؤهلات)		
4- الاندماج الشخصي (الصلاحيات، التفويض، المسؤوليات)	الاندماج السيكولوجي	
5- إمكانيات النمو الشخصي		
6- الهياكل و نظم التسيير		
7- العلاقات و التمثيل	المحتوي النفسي الاجتماعي	
8- المحيط المادي، التعاون و النطاق الصناعي		
9- مواقيت العمل	العوامل المتعلقة بمحيط العمل	
10- نظم الأجر		
11- النقل - الأيواء	العوامل المتعلقة باندماج المؤسسة في المحيط المحلي	
12- التجهيزات الاجتماعية في المؤسسة		
13- الوضعية الوظيفية	العوامل المتعلقة بالسياق العام	
14- التقدير و الاعتراف		

Source : J.P. Citeau, *GRH : Principes généraux et cas pratiques*, P. 169.

- و عموما تتضمن ظروف العمل حسب H. Savall :
- الظروف الذاتية للعمل المرتبطة مباشرة بالهيكل و بالمسارات المعتمدة لإنجاز العمل؛
  - الظروف الخارجية للعمل المرتبطة بالمنظومة القانونية التي تنظم علاقة الأجير بعمله؛
  - المحيط العام للعمل<sup>(85)</sup>.

و يعبر المناخ الاجتماعي عن درجة الرضى عن/ في العمل السائدة في المؤسسة، هذا الاحساس يتأثر بعوامل خارجية (الأزمة الاقتصادية، ارتفاع البطالة، انخفاض الاستهلاك أو العكس) و أخرى داخلية (علاقات العمل، حجم العمل، القلق...)، و تتجلى وضعية المناخ الاجتماعي في التغيرات، دوران العمل، الاحتجاجات... إلخ.

وقد شهد مفهوم المناخ الاجتماعي تحولات هامة خلال العقدين الأخيرين حيث برز مفهوم آخر أوسع و أشمل، هو مفهوم المناخ التنظيمي، الذي يعبر عن إدراك الأفراد لأشغالهم و ظروف أدائها و للأدوار التي يقومون بها مقارنة بأدوار الآخرين في المنظمة<sup>(86)</sup>، و هو ما يؤكد ميشال كروزيه M. Crozier بقوله: "في المنظمة، يتعلق المناخ بالإدراك العام الذي هو حسيلة الإدراك الفردية الناجمة عن السياق الواقعي المشترك"<sup>(87)</sup>.

و عرف هذا المجال بروز أنظمة و مفاهيم جديدة، تهدف إلى مواكبة و استيعاب التحولات المختلفة التي تعصف بعالم الأعمال في السنوات الأخيرة، أهمها الحوكمة الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية و غيرها، رافقها ظهور أدوات تحليل متطورة للمناخ الاجتماعي: التشخيص الاجتماعي *Audit social*، اليقظة الاجتماعية *Veille sociale* و مقياس الحوكمة الاجتماعية *Baromètre de Gouvernance Sociale*.

## 2- الانشغالات الاجتماعية و الفعالية التنظيمية

تشكل ظروف العمل و رفاهية العمال دعائم أساسية للسياسات الاجتماعية و مرتكزات جوهرية في تصميم أنظمة تحفيز و تجنيد الموارد البشرية، بعد أن تبين أن حوائث العمل و الأمراض المهنية و مختلف الاختلالات السيكوسوسولوجية ذات تكاليف باهضة و انعكاسات سلبية على نتائج المنظمة.

و قد كان منظرو حركة العلاقات الإنسانية سابقين إلى الكشف عن العلاقة الوثيقة بين ظروف العمل و الفعالية التنظيمية، و حسب *Likert* يمثل المناخ التنظيمي و نظام القيادة المتغيرات السببية الأساسية التي تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد بشكل فردي أو جماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و قد أكد *Vinay B. Nair* و *Augustin Landier*<sup>(88)</sup> أن المؤسسات المسؤولة اجتماعيا (اتجاه المحيط و اتجاه مستخدميها) هي الأكثر نجاعة على المدى الطويل، و من جهته أثبت *Alex Edmans* أن الشركات الأمريكية الأكثر رفاهية للعمال «*best companies to work in America*» حققت خلال الفترة 1998-2005 نسبة نمو تقدر بـ 14% أي ما يعادل ضعف السوق<sup>(89)</sup>.

<sup>85</sup> Citeau J.P., *GRH : Principes généraux et cas pratiques*, P. 169.

<sup>86</sup> Thomas R., *The organizational climate of schools*. The journal of educational administration, 22 (4), 1976, 442-463.

<sup>87</sup> Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*. Editions du Seuil, 1994, Paris.

<sup>88</sup> Landier A., Nair V. B., *Investing for Change: Profit from Responsible Investment*, Oxford University Press, New York, 2009.

<sup>89</sup> Edmans A., *Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices*, janvier 2008. <http://ssrn.com/abstract=985735>.

إن الظروف السيئة للعمل تكلف المؤسسة كثيرا و تنعكس دوما على النتائج، لذلك أضحي اليوم من المسلم به أن "توعية ظروف العمل و الاهتمام الدائم بتحسينها تشكل عوامل هامة في ضمان مناخ اجتماعي جيد و فعالية تنظيمية عالية" (90).

### 3- التشخيص الاجتماعي و التحليل الوظيفي

يتعرض الفرد، أثناء تأديته لعمله، لضغوطات و مخاطر كثيرة و ذات مظاهر مختلفة:

- المضار الفعلية،
- المضار الاحتمالية،
- الانزعاجات و المضايقات التي تجعل العمل غير محتمل (الأوساخ، الغبار، الروائح...)،
- الأجواء المناخية (التعرض للرطوبة، تقلبات الجو، العمل تحت سطح الأرض...)،
- الأجواء السيكولوجية (الانعزال، الوتيرة الجماعية المفروضة، القلق...) (91).

و المخاطر الاجتماعية في المؤسسة عبارة عن اختلالات تأخذ شكل النزاعات، عدم استقرار اليد العاملة، انعدام الدافعية الشخصية... و تعبر غالبا عن نقائص أو عيوب في طرق التسيير التي يمارسها الرؤساء، مما يتطلب معرفة دقيقة بأسباب و مظاهر هذه الاختلالات بالاعتماد على مؤشرات ذات مصداقية من أجل تحسين مناهج الادارة البشرية.

و نخلص من ذلك إلى أن إجراء عمليات التحليل و التوصيف الوظيفي في ظل أجواء نفسية اجتماعية غير ملائمة أو ظروف عمل متدهورة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج خاطئة و استنتاجات غير دقيقة.

إن العامل في وضعية تتسم بالاختلال النفسي - الاجتماعي أو حتى المادي، يكون أداؤه بعيدا عن المعايير المحددة و بالتالي لا يعطي المحلل فرصة استكشاف سمات الوظيفة و لا المواصفات الحقيقية لحسن أداء المهام المنوطة به، و هو ما يؤدي إلى انحراف العملية التحليلية عن خطها الصحيح.

لذلك نرى أنه من الواجب إجراء عمليات تشخيص لظروف العمل و للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة قبل الشروع في عمليات التحليل و التوصيف الوظيفي، و ذلك باستخدام تقنيات التدقيق و اليقظة الاجتماعيين بوجه خاص، لاعتمادهما على معايير مرجعية و مؤشرات دقيقة تسمح للمشخص بأخذ صورة واضحة و دقيقة عن الواقع الاجتماعي في المؤسسة.

و تتخذ نتيجة لذلك التدابير اللازمة لتسوية الوضعية الاجتماعية المهنية للعمال، أو على الأقل مراعاة الظروف العامة للعمل في مجريات التحليل الوظيفي، و قراءة نتائج التحليل على ضوء معطيات التشخيص الاجتماعي.

هذه القناعة دفعتنا إلى القيام بتحقيق مسبق عن ظروف العمل و المناخ الاجتماعي في الإدارات و المؤسسات الجزائرية بهدف الوقوف على الانشغالات الأساسية من منظور العمال بوجه خاص باعتبارهم موضوع العملية التحليلية، و من ثم توجيه الدراسة التطبيقية على ضوء النتائج المحصل عليها في التحقيق.

## المطلب الثاني

### معطيات التحقيق الميداني عن ظروف العمل و المناخ الاجتماعي في الإدارات و المؤسسات الجزائرية

يهدف هذا التحقيق إلى دراسة ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية في الإدارات و المؤسسات الجزائرية، حسب إدراك العاملين و رؤيتهم لظروفهم المهنية.

و للتوصل إلى نتائج مرضية تم اختيار عينة تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة (إدارات عمومية، مؤسسات ذات طابع إداري، مؤسسات اقتصادية كبيرة و أخرى متوسطة و صغيرة)، و استخدمنا منهجية مختلطة لجمع أقصى قدر ممكن من البيانات، حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان من جهة، و على المقابلات المباشرة و النصف موجهة مع عدد من العمال و الموظفين من جهة ثانية.

#### 1- تقديم الدراسة و العينة

قمنا بتوزيع أزيد من 1200 ورقة استبيان تتضمن 18 سؤالاً على الموظفين و العمال بالإدارات و المؤسسات الواقعة بولاية معسكر، غير أننا لم نتمكن من جمع سوى 684 استبياناً صالحاً للاستغلال، أي بنسبة استرجاع تقدر بـ 57%، و لعل مرد هذه النسبة العالية من الامتناع إلى طبيعة الأسئلة التي رآها الكثيرون محرجة نوعاً ما، بالرغم من ضمان سرية الأجوبة.

و لمعالجة و تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات استخدمنا برنامج SPSS Version 11.0.  
جدول (2-3): مواصفات العينة

قطاع النشاط	%	المستوى التدرجي	%
الوظيفة العمومي	47,2	إطار	24,4
المؤسسات الاقتصادية الكبيرة	18,2	تحكم	59,0
المؤسسات المتوسطة و الصغيرة	34,5	تنفيذ	16,6
طبيعة القطاع		الجنس	
قطاع عام	65,5	ذكور	58,5
قطاع خاص	34,5	إناث	41,5
السن		الأقدمية	
من 18 إلى 27 سنة	31,5	أقل من سنة	05,3
من 28 إلى 37 سنة	35,5	من سنة إلى 10 سنوات	61,2
من 38 إلى 47 سنة	18,4	من 11 إلى 20 سنة	21,8
من 48 إلى 57 سنة	08,4	من 21 إلى 30 سنة	09,3
أكثر من 57 سنة	06,2	أكثر من 30 سنة	04,3
المستوى الدراسي		طبيعة العمل	
الابتدائي	02,9	إداري	63,0
المتوسط	08,3	تقني	12,5
الثانوي	25,1	أعوان مصالح	13,8
الجامعي	63,6	متعدد التخصصات	10,7



تضمن الاستبيان الذي تم توزيعه 18 سؤالاً يعكس مختلف أبعاد الظروف المادية و السيكوسوسولوجية للعمل، علاقات العمل و إمكانيات التعلم و تطوير الكفاءات.

أما المقابلات فقد شملت أكثر من مائة عامل و موظف عمومي، و مست مختلف المستويات التدريجية (إطار و أعوان تحكم و منفذون)، و تفاوتت انشغالات و محاور النقاش حسب قدرة التجاوب لدى الشخص و قابليته للتفاعل مع الأسئلة المطروحة.

## 2- النتائج و التعليقات

بعد تحليل و معالجة المعلومات الواردة في الاستبيانات تحصلنا على النتائج التالية:

### 2-1- حرية التصرف و تصور الأدوار

1. التوافق بين التكوين و منصب العمل: 59,3 % من المستجوبين يعتبرون أن الوظائف التي يشغلونها تتوافق تماما مع تكوينهم الأساسي و / أو المهني، مقابل 40,7 % أجابوا بالنفي.

مرد ذلك إلى غياب أساليب إدارية ناجعة في مجال انتقاء و توجيه الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى سوء استغلال الطاقات المتاحة.

2. التوافق بين الموقع التدريجي و المؤهلات العلمية: 57,1 % يعتبرون أن مواقعهم التدريجية (تصنيفهم، رتبهم الوظيفية أو المناصب التي يشغلونها) لا تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية (الشهادات المتحصل عليها أو المستويات الدراسية)، مقابل 38,5 % أجابوا بالإيجاب و 4,3 % بدون رأي.

يعتبر نظام التوظيف المعتمد، لاسيما في قطاع التوظيف العمومي كما سنبينه لاحقا، حيث الأسبقية للتوظيف الداخلي على حساب التوظيف الخارجي، بالإضافة إلى تدهور سوق العمل، السبب الرئيسي وراء هذه الظاهرة.

3. هامش الحرية في اختيار مناهج العمل: 58,7 % يعتبرون أنفسهم مجردين من الحق في تنظيم أعمالهم و تحديد مناهج أدائها بأنفسهم، بينما يرى 20,3 % أنهم أحرار تماما في ذلك، و 21 % أحرار نسبيا.

4. حرية المبادرة و المشاركة في القرارات: و بخصوص هامش الحرية في المبادرة و المشاركة في اتخاذ القرارات أجاب 46,3 % بالنفي، مقابل 16,1 % أجابوا بالإيجاب و 37,5 % يعتبرون أنفسهم أحرار في المبادرة و المشاركة نسبيا أو جزئيا.

5. إمكانيات تطوير المهام: 44,6 % يعتبرون أنفسهم أحرارا في تطوير مناهج و أساليب أداء مهامهم، مقابل 22,1 % أجابوا بالنفي و 33,2 % يعتبرون هذه الحرية نسبية أو جزئية.

لعل مرد ذلك إلى غياب الثقة بين الفئات التدريجية أو إلى تدني المستويات المعرفية و الكفاءات المهنية في نظر الهيئات المسيرة، و من انعكاسات هذه الظاهرة غياب فرص التعلم و خلق روح التملص من تحمل المسؤوليات.

## 2-2- علاقات العمل و الاعتراف

6. تقييم العلاقات مع الزملاء: 58,2 % يرون أن علاقاتهم بزملائهم في العمل جيدة أو حسنة، مقابل 41,7 % يرون أن هذه العلاقات سيئة أو متدهورة.

7. تقييم العلاقات مع الرؤساء: العلاقات مع الرؤساء جيدة أو حسنة بالنسبة لـ 63,8 % من المجيبين بينما يرى 36,2 % أنها سيئة أو متدهورة.

8. التقدير و الاحترام من طرف الرؤساء: 62 % يعتبرون أنهم يعاملون بما يستحقون من احترام و تقدير من طرف رؤسائهم، بينما يرى 16,6 % أن هذه المعاملات تخلو من أي احترام أو تقدير، و البقية بدون رأي.

هذه الإجابات لا تتطابق مع تلك الواردة في البند (2-1) و لعل السبب في ذلك — كما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع عدد من العمال — هو التحفظ اتجاه الرؤساء أو التخوف غير المبرر أو الارتياح المبالغ نظرا لعدم اعتياد العمال على مثل هذه التحقيقات.

## 2-3- ظروف العمل و المناخ النفسي — الاجتماعي

9. توفر الوسائل اللازمة للعمل: و عن وفرة الإمكانيات و الوسائل اللازمة للعمل أجاب 31,6 % بنعم مقابل 30 % أجابوا بالنفي و 38,3 يرون أن هذه الوفرة نسبية أو جزئية.

10. تقييم الظروف المادية للعمل: يرى 22,7 % أن ظروفهم المادية في العمل مرضية و 61,1 % مقبولة أما 16,2 فيرون أنها سيئة أو متدهورة.

11. تقييم المناخ الاجتماعي للعمل: 15 % من المستجوبين يعتبرون المناخ الاجتماعي السائد مرضيا بينما يرى 12,8 % خلاف ذلك، أما 72,2 فيعتبرونه مقبولا نسبيا.

12. الاحساس بالانزعاج المهني *Malaise professionnel*: يعاني 16,4 % حالات الانزعاج المهني (القلق، الارهاق النفسي و غيرهما من الاضطرابات المرتبطة بظروف و علاقات العمل) بشكل مستمر، بينما صرح 18,2 % أنهم لم يتعرضوا لهذا الانزعاج، و 65,3 % يحسون بالانزعاج أحيانا.

13. تقييم حجم العمل: 32,5 % يعتبرون عملهم تكراري جدا و مكثف مقابل 67,5 % يرون حجم العمل الذي يؤديه عانيا.

14. ملائمة مواعيت العمل المعتمدة: مواعيت العمل (أوقات الدخول و الانصراف و المدة اليومية للعمل) تعتبر غير ملائمة بالنسبة لـ 78,9 % من المستجوبين.

هذه الظروف في مجموعها تنبئ عن مناخ نفسي — اجتماعي غير صحي بسبب عوامل كثيرة سنأتي على ذكرها في ختام عرضنا لنتائج التحقيق.

## 2-4- التكوين و إمكانيات التطوير الشخصي

15. إمكانيات متابعة دورات تكوينية: 23,2 % يستفيدون باستمرار من دورات تكوينية مقابل 29,1 % لم يستفيدوا قط من أي تكوين خلال حياتهم المهنية و البقية استفادوا من تكوين واحد على الأقل لكن بشكل غير مستمر.

16. إمكانيات اكتساب معارف و كفاءات جديدة: 77,4 % يعتبرون أنهم يكتسبون أو اكتسبوا معارف و كفاءات جديدة في حياتهم المهنية مقابل 19 % أجابوا بالنفي و البقية بدون رأي.

إن الاعتناء بالتكوين نلمسه بكثرة في المؤسسات الاقتصادية العمومية بوجه خاص نظرا للتدابير القانونية و التنظيمية المتخذة في هذا الشأن، غير أن نوعية التكوين لا ترقى غالبا إلى مستوى تلبية الاحتياجات الفعلية للمؤسسة و للأفراد، و قد تطرقنا إلى هذه النقائص بشيء من التفصيل في مذكرة الماجستير التي ناقشناها في 2004 تحت عنوان "الرهانات الاستراتيجية لتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه".

و عليه فإن غياب فرص التطوير الشخصي و تنمية المهارات يحد من أداء الأفراد و من اندفاعهم التلقائي في سبيل ترقية أنشطتهم، و يخلق من ثم حالة من السلبية نلمسها كثيرا لدى شريحة واسعة من الموظفين العموميين.

## 2-5- المزايا و المساواة الأجرية

17. المساواة الأجرية: مقارنة بزملائهم يرى 46,3 % أن الأجور قائمة على مبدأ المساواة فعليا بينما يرى 9,8 % خلاف ذلك، و البقية يعتبرون المساواة الأجرية نسبية أو غير تامة.

18. المزايا و التعويضات مقابل الجهود الاضافية: صرح 63,2 % من المستجوبين أنهم لم يستفيدوا من أي مزايا أو تعويضات مقابل الجهود الاضافية التي يبذلونها، بينما صرح 10,5 % أنهم يستفيدون من هذه المزايا و التعويضات باستمرار، و 26,2 % يستفيدون أحيانا أو جزئيا.

إن غياب وسائل التحفيز المادي لاسيما في قطاع الوظيف العمومي يحد كثيرا من تفعيل نظم الدافعية و التجنيد الفعال للطاقات البشرية، و يؤدي إلى تنامي ظواهر سلبية كثيرة تعيق تطور قطاعات النشاط الاداري و الاقتصادي.

## 2-6- المصادر الأساسية للإنزعاج المهني

و عن سؤال إضافي مباشر يتعلق بمصادر الاحساس بالانزعاج المهني كانت الأجوبة كالتالي:

جدول (3-3): ترتيب مصادر الانزعاج المهني

%	مصادر الانزعاج	
23,5	علاقات سيئة مع الرؤساء	01
21,0	عمل تكراري و مكثف	02
17,2	عدم التوافق بين المنصب و المؤهلات	03
17,0	علاقات سيئة مع الزملاء أو مع المتعاملين	04
16,5	عدم التوافق بين العمل و الأجر	05
14,5	سوء التنظيم و ضعف التأطير	06
11,8	مواقيت عمل غير ملائمة	07
08,3	غياب المشاركة و الحق في المبادرة	08
08,1	غياب التقدير و الاعتراف	09
05,2	عدم التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة	10
02,0	قلة أو انعدام الوسائل اللازمة للعمل	11
01,6	مكان العمل غير ملائم	12
06,3	مصادر غير محددة	13

هذه النتائج تعبر عن ظروف عمل متردية و مناخ اجتماعي غير مرضي، و عليه فإن إجراء عمليات التحليل و التوصيف في مثل هذه الأجواء من شأنه أن يؤدي إلى نتائج غير سليمة، الأمر الذي يتطلب اتخاذ تدابير لتسوية هذه الوضعيات قبل الشروع في التحليل أو على الأقل مراعاة هذا الواقع و أخذ هذه المعطيات بعين الاعتبار أثناء تحليل الوظائف.

و مما يعيب كل من المناهج التقليدية و المناهج الحديثة أنها لم تول موضوع المناخ النفسي – الاجتماعي و ظروف العمل، و دورهم في توجيه عمليات التحليل الوظيفي، أي اعتبار يذكر، مهمة بالتالي مصدرا هاما من المصادر الكفيلة بتوجيه عمليات التحليل و التوصيف الوظيفي و تحديد أولوياته و مرتكزاته الأساسية.

و بما أنه ليس في مقدورنا اتخاذ أو حتى اقتراح تدابير تصحيحية للوضع المهني السائد في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر حيث تجري دراساتنا الميدانية، فإننا سنكتفي حينئذ بأخذ هذه المعطيات بعين الاعتبار أثناء دراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في كلا المؤسساتين.

## المبحث الثاني

### دراسة مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة معسكر

وقع الإختبار على هذه المؤسسة ك مجال للدراسة الميدانية لأسباب كثيرة، أهمها :

- قيام المؤسسة - فور تأسيسها - بتطوير مناهجها التسييرية و اعتماد أنظمة تسيير معلوماتية لاسيما في مجال الموارد البشرية و القاعدة الخرائطية *Base cartographique*؛

- اهتمام المؤسسة بتنظيم الوظائف و المهام وفق مناهج متطورة - رغم العوائق الفعلية الناجمة عن ضعف التأطير و انعدام الاستقرار على مستوى مديريات الموارد البشرية المركزية و المحلية - و سعيها الدؤوب إلى اعتماد مدونة مرجعية للوظائف تعكس التركيبة البشرية للمؤسسة و تتيح إمكانية الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية؛

- العناية الفائقة التي توليها هذه المؤسسة - منذ تأسيسها - لموضوع تطوير الكفاءات كإستراتيجية أساسية لتسيير الموارد البشرية، عبر إعداد و تنفيذ مخططات سنوية و متعددة السنوات للتكوين في مختلف المهن المتعلقة بتسيير المياه، و إنشاء معاهد متخصصة لتكوين المستخدمين (بالإضافة إلى معهد تيزي وزو المتعدد التخصصات أنشأت المؤسسة معهدا بوهران مختص بوظائف التسيير و آخر في قسنطينة متخصص في المهن المائية)؛

- حرص المؤسسة على توحيد النظام الأجرى بدل الأنظمة المتباينة التي ورثتها عن المؤسسات الجهوية و الولائية، و قد شكل هذا الاهتمام انشغالا أساسيا على مستوى مديرية الموارد البشرية منذ تأسيس الجزائرية للمياه إلى غاية سنة 2008 تاريخ اعتماد النظام الأجرى النهائي (المعمول به حاليا).

و لا يخفى ما لقطاع تسيير الموارد المائية من أهمية و حيوية على الصعيدين العالمي و المحلي، لأن مشكلة الندرة المتفاقمة لهذه المادة الحيوية باتت تؤرق الكثير من الأنظمة و تهدد مستقبل العديد من الشعوب، و لمواجهة هذه المعضلة و الحد من تبعاتها لا مناص من انتهاج سياسات تهدف إلى اقتصاد و ترشيد استهلاك المياه، و هو ما لا يتأتى إلا بفضل حسن تسيير الموارد المائية، لذلك اتخذت الوكالة الدولية للمياه *O.I.E.* شعارا خاصا ينص على ضرورة "تطوير الكفاءات من أجل حسن تسيير الماء" *Développer les compétences pour mieux gérer l'eau*.

و قبل الخوض في تفاصيل الدراسات الميدانية التي أجريناها في المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) نستعرض بإيجاز واقع و آفاق هذه المؤسسة ثم السياسات و المناهج المتبعة لتسوية وضعية المرفق العمومي للمياه و تطوير أداء المؤسسة لضمان الرهانات الإستراتيجية المرتبطة بهذا القطاع الحساس.

### المطلب الأول

## لمحة عامة عن المؤسسة الجزائرية للمياه - الواقع و الآفاق -

قبل استعراض مجريات الأبحاث الميدانية يجدر بنا الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية للمياه و التحديات التي تواجهها المؤسسة على الصعيدين الوطني و المحلي، و التدابير المتخذة في سبيل تسوية وضعيتها و تطوير أنشطتها.

### 1- المرفق العمومي للمياه : الواقع و التحديات

التردي المستمر لوضعية المرفق العمومي للمياه كما سنبينه لاحقا و الأهمية الخاصة التي يحظى بها هذا المورد الحيوي - في الجزائر و في معظم بلدان العالم - باعتباره موردا نادرا و ثمينا، يتوجب على جميع

المعنيين ترشيد استغلاله و التحكم في تسييره<sup>(92)</sup>، هذه الوضعية دفعت السلطات العمومية في الجزائر إلى إعادة النظر في تنظيم المرافق العامة المكلفة بإنتاج و توزيع المياه الصالحة للشرب، و حددت، على إثر الملتقى الوطني للمياه المنعقد سنة 1995، سياسة وطنية شاملة لإدارة الماء و التطهير بصورة فعالة تضمن جودة و اقتصاد المياه.

## 1-1- التأسيس و التنظيم

تأسست المؤسسة الجزائرية للمياه *L'Algérienne des Eaux* بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أبريل 2001، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري *EPIC* تعمل تحت وصاية الوزارة المكلفة بالموارد المائية.

- تشكلت المؤسسة جراء دمج المؤسسات و الهيئات الوطنية و الجهوية و المحلية التي كانت تتولى قبل 2001 مهمة الخدمة العمومية لإنتاج و توزيع المياه الصالحة للشرب:
- الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير؛
- 9 مؤسسات عمومية وطنية ذات اختصاص جهوي *EPE Régionales* في تسيير مياه الشرب، تضم 22 ولاية؛
- 26 مؤسسة ولائية لتوزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير *EPEDEMIAS de Wilaya*.
- الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه *Régies et services communaux*.

و تتمثل المهام الأساسية الموكلة للمؤسسة الجزائرية للمياه في:

- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التنقل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرّها و توزيعها و التزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و ترميمها؛
- التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لاسيّما عن طريق تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع، و الاعتناء بتقنيات المحافظة على المياه، و مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التوعية و التحسيس باتجاه المستعملين، و تصميم البرامج الهادفة إلى نشر ثقافة اقتصاد المياه.
- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية و المتعددة السنوات و تنفيذها<sup>(93)</sup>.

تتوزع المؤسسة الجزائرية للمياه جغرافيا على 15 منطقة و 47 وحدة، تضم جميعها 901 بلدية، في حين تستمر 640 بلدية خارج نطاق المؤسسة إلى حين ضمها في إطار السياسة المنتهجة حاليا، و تتكفل كل منطقة بعدد من الوحدات (2 إلى 4) كما يوضح الجدول التالي:

<sup>92</sup> تقدر كمية المياه المتاحة في الجزائر بـ 630 م<sup>3</sup> للفرد الواحد، و هو ما يقل كثيرا عن المتوسط العالمي الحرج 1000 م<sup>3</sup> للفرد *Seuil de tension / Water Stress* ، و يقترب كثيرا من مستوى الندرة المطلقة 500 م<sup>3</sup> / *Pénurie absolue* . *Water Scarcity* . ( تقرير المجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي حول الماء في الجزائر ) .  
<sup>93</sup> <http://www.semide.dz/ar/themes/structures/ade.htm>

## جدول (3-4): التنظيم الجغرافي للمؤسسة الجزائرية للمياه

المناطق	الوحدات	المناطق	الوحدات
الجزائر	الجزائر - المدية - البليدة - نيبازة	الجلقة	الجلقة - الأعواط - المسيلة
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - ميله	سعيدة	سعيدة - البيض - النعامة
عنابة	عنابة - الطارف - قالمة - سكيكدة	معسكر	معسكر مستغانم - تيارت
باتنة	باتنة - بسكرة - خنشلة	وهران	وهران - عين تموشنت - سيدي بلعباس - تلمسان
بشار	بشار - أدرار - تندوف	ورقلة	ورقلة - غرداية - الوادي
الشلف	الشلف - عين الدفلة - تيسمسيلت	سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعريش
تيزي وزو	تيزي وزو - البويرة - بومرداس	سوق أهراس	سوق أهراس - أم البواقي - تبسة
تامنراست	تامنراست - إليزي	-	-

تقدر المسافة الوطنية لشبكة المياه بـ 60.000 كلم خطيا (40.000 كلم للنقل *Adduction* و 20.000 للتوزيع *Distribution*)، و يبلغ تعداد المشاركين 3.116.000 بنسبة إمداد جزافي (أي مشاركين غير مجهزين بعدادات) تقدر بـ 16%.

## 1-2- التحديات و المشاكل التي تواجه المؤسسة

واجهت المؤسسة فور إنشائها مجموعة من المشاكل المتعلقة بوضعية هذا المورد الحيوي و تطوير سبل إدارة المرفق العام للمياه، أهم التحديات تتمثل في العناصر التالية:

- \* عدم إشباع حاجات الزبائن؛
- \* التبذير؛
- \* التوزيع الفوضوي؛
- \* انعدام المعايير؛
- \* غياب الإحترافية؛
- \* تكرّر الحوادث الصحية (94).

و قد وجدت معظم البلديات صعوبات جمّة في إدارة هذا المرفق الحيوي بسبب قلة الإمكانيات و غياب الكفاءات المتخصصة في هذا الميدان.

و قد تجسدت هذه النقائص في عدة مظاهر سلبية تمثلت بالخصوص في:

- عجز كبير في مجال التخطيط و التهيئة العمرانية على مستوى التنمية الحضرية و الريفية معاً؛
- تردّي شنيع في مجال تخطيط و تسيير الموارد المائية؛
- إدارة المصالح المشتركة للماء بأساليب و طرق غير ناجعة؛ تجلّى ذلك بالخصوص في التفاوت الكبير بين أنظمة التسيير المعتمدة في كل مؤسسة.

و نقرأ في تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي (الجزائر) أن "تجاعات هذه المؤسسات توجد في مستوى جد متدني عن المستوى المنتظر من مرفق عمومي كثير الأهمية كمرفق الماء و التطهير. هذا النقص في الأداء يمكن تفسيره بأسباب تخص كل المؤسسات العمومية (غياب الدافعية، غياب الاستقلالية، تحسين غير كاف لمستويات التأطير، فائض كبير في تعداد المستخدمين، غياب ثقافة إحترام الزبون ... إلخ" (95)

هذه العوامل و غيرها دفعت السلطات العمومية إلى إدراج مسألة التوحيد المؤسسي لمرفق المياه و إعادة تنظيمه ضمن أولويات السياسة الوطنية الجديدة للمياه.

و يمكننا إيجاز أهم العوائق التي تعترض نشاط المؤسسة حاليا في النقاط التالية:

- التفاوت الصارخ في كميات المياه الموزعة بين ولايات الوطن، تفاوت يتراوح بين 374 لتر للفرد الواحد في اليوم في ولاية غرداية و 80 لتر في ولاية سيدي بلعباس، و يوجد هذا التفاوت حتى بين الأحياء داخل نفس المدينة (حيث يتراوح التوزيع بين توفير الماء على مدى 24 ساعة يوميا في بعض الأحياء، و 1 على يومين، إلى غاية 1 على 4 شتاء و 1 على 7 أو أكثر صيفا، في أحياء أخرى).
- كميات المياه المنتجة لا توزع إلا جزئيا بسبب التلف الناجم عن التسربات أثناء التحويل عبر شبكات النقل *Les adductions* و التوزيع، و تقدر هذه الخسائر بأكثر من 50 % من مجموع الكمية المنتجة،
- عدم التحكم في شبكات التوزيع مما يترتب عنه خسائر تجارية كبيرة بسبب الإمداد غير المفوتر (و قد توسعت ظاهرة الإستهلاك بدون مقابل في الكثير من المناطق لاسيما الريفية).
- تقدر مستحقات المؤسسة على الزبائن الممتنعين عن الدفع (تسديد الفواتير بانتظام) بـ 25 مليار دينار جزائري (293 مليون أورو).

هذا وقد ورثت الجزائرية للمياه عن المؤسسات الجهوية تركة ثقيلة جدا من حيث التبعات و الصعوبات، تمثلت خصوصا في وضعية صعبة التحكم تنذر بمخاطر جمّة، مما حدى بالمؤسسة و منذ انطلاقتها إلى اعتماد مبدئين أساسيين:

- لا مركزية التسيير و ذلك بإعطاء المناطق الجهوية (التي حلت محل الوكالات الجهوية الخمس) سلطات و صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات و المبادرات، و استقلالية كبيرة في تسيير مواردها المالية و نشاطاتها التجارية.
- إشراك المتعاملين الخواص في تسيير مرفق المياه بهدف خلق ديناميكية جديدة تتدرج في إطار مخطط يسمح باعتماد ضوابط و معايير تسيير دولية و يشجع مشاركة المتعاملين الخواص الوطنيين و الأجانب.

و قد حدّدت الأهداف الإستراتيجية الموكلة إلى المؤسسة الجديدة في ضمان أحسن تلبية لاحتياجات الزبائن من الماء، ضمان تسيير فعال للموارد المائية بتقليص مختلف أنواع التبذير و إعطاء قيمة اقتصادية لهذا المورد.

في هذا السياق تتدرج مجموعة التدابير المتخذة من قبل المديرية العامة للجزائرية للمياه و الهادفة إلى تحسين فعالية نظام التسيير في المؤسسة، و التي وضعت ضمن أولوياتها السعي إلى تمكين المستخدمين من بلوغ مستوى الاحترافية و اعتماد الضوابط و المعايير المستخدمة دوليا في المرافق العامة للمياه.



إن التحدي الأساسي الذي واجه المؤسسة هو تدني نوعية الخدمة بالرغم من حجم الاستثمارات المعتبر و الذي يقدر بـ 370 دولار للفرد أي بزيادة حوالي 50 % عن المعيار الدولي ( 250 دولار للفرد )<sup>(96)</sup>.

## 2- تدابير التسوية و التطوير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه

أمام الصعوبات و العوائق التي واجهتها المؤسسة منذ تأسيسها لم يكن من بد سوى اتخاذ جملة من التدابير الهادفة إلى تسوية وضعية المؤسسة و تطوير أدائها مع منح الأولوية لتكوين الموارد البشرية في إطار سياسة تكوينية شاملة و هادفة.

إن الارتقاء بقطاع المياه و تجاوز العوائق التي تعترض حسن سير المؤسسة الجزائرية للمياه يتطلبان اتخاذ عدد من التدابير الهادفة إلى تسوية وضعية المؤسسة و تطوير أدائها و نجاعتها، و هو ما بادرت به المؤسسة الجزائرية للمياه فعليا، و يمكن إجمال أهم هذه التدابير في العناصر التالية:

- مراجعة نظام التسعير
- إصلاح أنظمة و مناهج التسيير
- استخدام الأنظمة المعلوماتية و تعميم برمجيات التسيير
- إعادة النظر في التنظيم الإقليمي
- إنشاء مراكز تكوين متخصصة
- دعم و تطوير الشراكة مع الخواص .

و فيما يلي تفصيل لأهم التدابير المتخذة و العمليات المنجزة في هذا السياق:

### 2-1- التحليل الوظيفي للمؤسسة بغرض تطوير أنظمة التسيير

بادرت المؤسسة سنة 2002 بالتعاون مع الوكالة الدولية للماء و تحت إشراف Jean - Louis Lermierie بمشروع تحليل وظيفي شامل لكل التركيبة التنظيمية للمؤسسة، و بمشاركة كل الوحدات التابعة للجزائرية للمياه.

اعتمدت هذه العملية على المنهجية التالية :

<sup>96</sup> يشير تقرير المجلس العالمي للماء الصادر في مارس 1998 أن المبلغ المذكور ( 250 دولار أمريكي ) يضمن إمداد الفرد الواحد بكمية من الماء تحت الضغط تقدر بـ 200 لتر يوميا عبر شبكة حضرية ناجعة و مطابقة للمعايير .

## جدول (3-5) : منهجية التحليل الوظيفي لمؤسسات المياه وفق طريقة O.I.Eaux

المضمون Contenu	المرحلة Etape	الطور Phase
تحديد الأدوار المنوطة بالمؤسسة وصف و تحرير الأدوار المنوطة بمصلحة المياه في مجملها	1	0
تحديد التنظيم البشري لمصلحة المياه * تمثيل التنظيم الوظيفي للمصلحة (الهيكل التنظيمي العام , أسماء الوحدات الوظيفية للمصلحة , تعداد المستخدمين ) * قائمة المناصب و مواصفات شاغلي المناصب * تحديد الموارد البشرية للمصلحة	1 2 3	1
تحديد المهام المخولة للمصلحة * تحديد الدور العام المنوط بالمصلحة بشكل عام * إعداد القائمة الشاملة للمهام و أوصافها * ترتيب المهام حسب درجة الأولوية ( أو الأهمية ) * ترتيب المهام حسب أهمية المدة الزمنية المخصصة لها * تحديد الهياكل مصدر المهام , و تلك الموجهة إليها , و توصيف الشروط العامة اللازمة لإنجازها .	0 1 2 3 4	2
تحديد مهام العمل و مسؤوليات مناصب العمل * إعداد جرد بالنشاطات اللازمة لكل مهمة ثم وصفها و ترتيبها * تحديد الوسائل المادية التي تحوزها المؤسسة لإنجاز المهام * تحديد "من يفعل ماذا؟" لكل نشاط في كل مهمة و بيان المسؤوليات	1 2 3	3
تحديد معايير النجاح ( أو النجاح ) تحديد و توصيف معايير النجاح الواجب تلبيتها لكل مهمة و لكل نشاط	1	4
تحديد أعباء العمل و مطابقتها مع تسيير الموارد البشرية * تقييم وقت العمل المستغرق في إنجاز النشاطات لكل مهمة * تقييم أعباء العمل الممثلة لكل المهام التي تنجزها المؤسسة * المطابقة مع تسيير الموارد البشرية للمؤسسة	1 2 3	5
تحديد الإحتياجات لتحسين فعالية المؤسسة * تصنيف إحتياجات كل مهمة بشكل تدرجي * تصنيف إحتياجات كل نشاط بشكل تدرجي	1 2	6
تحديد الصعوبات من قبل شاغلي المناصب تحديد الصعوبات التي يواجهها الأعوان أثناء إنجاز المهام و النشاطات	1	7

Source : OIE , Analyse fonctionnelle des entreprises de l'eau , 2002

- على إثر ذلك جرى تقسيم مهن الماء إلى عشر مجموعات هي:
1. استغلال شبكات الماء الصالح للشرب، أعمال الحفر، الضخ، التخزين و التوزيع.
  2. استغلال محطات المعالجة، نقل الماء و المخابر.
  3. جودة الماء.
  4. استغلال التجهيزات الكهربائية، الكهروميكانيكية و التدخلات لصيانة و إصلاح هذه التجهيزات.
  5. الاستغلال.
  6. الدراسات.
  7. تسيير الموارد البشرية.

8. التسيير التجاري.

9. تسيير المخزونات و التموين.

10. التسيير المالي و المحاسبي.

غير أن طريقة إجراء هذه العملية و غياب المتابعة بسبب عدم الاستقرار الذي تميّزت به المؤسسة في بداية انطلاقها حال دون تحقيق الغاية المرجوة من هذا التحليل.

## 2-2- نظام المعلومات الجغرافي (SIG) Le Système d'Information Géographique

التحكم في تسيير شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب بشكل فعال و تجنب الإختلالات الناجمة عن الأعطال أو تداخل قنوات المياه مع قنوات الصرف، يتطلب متابعة دؤوبة و جمع و معالجة مستمرين للمعلومات الواردة من الميدان، و قد ظل هذا التسيير يطرح العديد من الإشكالات لاسيما و أن المتمرسين و الملمّين بالمعلومات — أي العمال القدماء — قد تركوا العمل بفعل التقاعد أو غيره، و أن القطاع قد تداولت عليه هيئات مختلفة.

في هذا الإطار تأتي المبادرة التي يمكن وصفها بالثورية و المتمثلة في إحداث نظام معلومات جغرافي يجمع في طياته كل الخرائط المتعلقة بالشبكات المائية، و يسمح للمعنيين بالحصول أنيا على أي معلومة أو موقعة *Positionnement* لأي نقطة داخل الشبكة.

أنجز هذا المشروع بالتعاون مع شركة التهيئة الحضرية و الريفية الفرنسية *SAUR*، و هو عبارة عن برنامج شامل للمعالجة الآلية للخرائط *Informatisation de la cartographie* يمنح المستعمل القدرة على اكتشاف و تحديد مواقع:

- الأشياء ( السكور *Les vannes*، حنفيات الحريق *Bouches d'incendie* ...)
- جانب من الشبكة و الحصول على مواصفاتها
- رسم خرائط بمقاييس حسب الاختيار
- إعداد تقارير (الوضعيات و الإحصائيات).

الأهداف التي يصبو هذا النظام إلى تحقيقها كثيرة نذكر منها:

- برمجة استراتيجيات التوزيع
- متابعة جودة المياه
- صيانة الشبكة ( العطل، التسرب ...).

و عموما يشكل نظام المعلومات الجغرافي قاعدة بيانات هامة، لاسيما بعد وصلها بالشبكة الوطنية *Intranet* المزمع إنجازها و إتمام إنجاز برمجيات التسيير الجاري العمل عليها، مثل برنامج تسيير الموارد البشرية الذي شرع العمل به في مصالح المستخدمين.

## 2-3- تسوية وضعية المؤسسة و عصنة أنظمة التسيير

عملا بتوصيات الملتقى الوطني للمياه (1995) و المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي (2000) و كذا الوزارة الوصية (وزارة الموارد المائية)، اتخذت الجزائرية للمياه عددا من التدابير و القرارات المصيرية، نجل أهمها فيما يلي:

- إحداث نظام للتكوين و تحسين المستوى، حيث تقرّر تكوين 3.500 شخص على المدى القصير و 20.000 شخص على المدى الطويل من مجموع 22.000 مستخدم.
- تنظيم نقل المعارف و المهارات
- إصلاح نظام التسعير و التحصيل
- تحسين أداء المرفق العام للماء و إنعاش سلطته
- تحسين مستوى تجهيزات الإنتاج و التوزيع
- تعميم العدادات
- عصرنة تسيير النشاطات الإنتاجية، التوزيعية و التجارية.

و قد شرعت المؤسسة بالفعل منذ 2003 / 2004 في تنفيذ عدد من البرامج المتعلقة بتعميم العدادات على الزبائن للقضاء على ظاهرة الفوترة الجرافية، تجديد تجهيزات الإنتاج و شبكات التوزيع للحد من ظاهرة التسربات و إتلاف المياه أثناء النقل بالإضافة إلى توسيع الشبكة التوزيعية و استخدام أنابيب الحديد المصبوب.

كما شرعت المؤسسة في تزويد الوحدات بتجهيزات تقنية متطورة تسمح بإنجاز العد الكلي - *Macro comptage*، المراقبة عن بعد *Télé - contrôle*، مراقبة جودة الماء و تطوير سير المخابر بالمطابقة مع المعايير المعمول بها دوليا.

و بالإضافة إلى كل ذلك بادرت المؤسسة بإعداد برنامج متعدد السنوات للتكوين و رفع مستويات المستخدمين يندرج في إطار سياسة تكوينية شاملة.

## 2-4- سياسة التكوين في المؤسسة الجزائرية للمياه

تراهن الجزائرية للمياه كثيرا على كفاءة عناصرها البشرية نظرا لطبيعة نشاطها من جهة و لما تحلته الكفاءات عموما في التوجهات الإستراتيجية من جهة ثانية، و على هذا الأساس يلاحظ المتتبع لمسيرة المؤسسة منذ تأسيسها في 2001 اهتماما كبيرا بتكوين الموارد البشرية و رفع قدراتها المهنية.

بمجرد تأسيسها، و قبل الشروع في مسار إعادة الهيكلة التنظيمية، بادرت الجزائرية للمياه بإعداد برنامج تكويني واسع النطاق يغطي الفترة 2002 - 2006 و ذلك بمساهمة مالية من البنك العالمي و مشاركة تقنية من الوكالة الدولية للمياه، و قد شمل هذا البرنامج كل التخصصات و الفئات المهنية.

و لتنفيذ البرامج التكوينية بشكل يوافق تصورات المؤسسة و يلبي احتياجاتها الفعلية، أسست الجزائرية للمياه مركزين للتكوين أحدهما بوهران و الآخر بقسنطينة، يضافان إلى مركز تيزي وزو.

بالإضافة إلى ذلك، تضمنت الاتفاقية الجماعية للجزائرية للمياه المبرمة في 2004/05/05 و التي دخلت حيز التنفيذ في 2004/09/01 مجموعة من الأحكام الهادفة إلى ترقية التكوين و دعم النشاطات التكوينية، حيث نصت المادة 85 على أولوية النشاط التكويني و اعتباره استثمارا و وسيلة مفضلة لتلبية احتياجات المؤسسة من المستخدمين المؤهلين، و ترمين و تنمية موردها البشري قصد رفع مستوى تأهيله و بلوغ احترافية تتطلبها التطورات التقنية، التكنولوجية و الإدارية".

و حددت المادة 86 الأهداف التي تصبو نشاطات التكوين إلى تحقيقها :

- تلبية الاحتياجات من اليد العاملة المؤهلة فيما يخص مهن المؤسسة؛
- ضمان تطور مستوى معارف العمال القاعدية؛
- تحسين مستوى العمال حتى يتاح لهم اكتساب المعارف و المهارات الضرورية لعصرنة تقنيات و طرق التسيير؛
- تمكين العامل من ضمان تطور مساره المهني، الأمر الذي يشكل مصدر تحفيز و تجند لتحسين إنتاجية العمل و النتائج.

و أوجبت المادة 88 تخصيص مبلغ سنوي يعادل 1,5 % على الأقل من الكتلة السنوية للأجور لنشاطات التكوين.

كما نصت المادة 90 على إلزامية مشاركة العامل في التكوين بحيث يتعين على كل عامل متابعة الدروس، الدورات، نشاطات التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم، و يتعرض العامل السرافض للمشاركة لعقوبات ينص عليها النظام الداخلي.

### 3- وحدة معسكر: المهام و الإمكانيات

بعد أن عرضنا صورة مختصرة عن واقع و آفاق المؤسسة الجزائرية للمياه على المستوى الوطني، نستعرض فيما يلي وضعية وحدة معسكر و تركيبتها البشرية و هيكلها الإداري، باعتبارها الموقع الذي جرت فيه الأبحاث الميدانية، مما يقتضي أخذ فكرة و لو بسيطة عن هذه الوحدة.

#### 3-1- تقديم عام

إن الهدف من إجراء الدراسة الميدانية في وحدة معسكر هو الوقوف على واقع المؤسسة على المستوى القاعدي عن كثب، باعتبار أن الوحدات هي مجال تجلي المؤسسة ككيان و كمنشآت فعلية.

و تمارس وحدة معسكر نشاطاتها عبر 22 بلدية، بالإضافة إلى بلديتين تمدهما الوحدة بالمياه بالجملة *Vente en gros*، و تقدر نسبة التغطية السكانية بـ 74 %.

و تتوفر الوحدة على 4 محطات للمعالجة (سيق، محمديّة، فرقوق و بوحنيقية) و 30 محطة ضخ و 44 بئرا، و تقدر قدرة التخزين الإجمالية بـ 91.432 م<sup>3</sup> موزعة على 95 خزان.

و على غرار باقي الوحدات تعاني وحدة معسكر من مشكلة ضياع المياه نتيجة الخسائر المادية التي تقدر نسبتها بـ 9 % من مجموع الكمية المنتجة، أما الخسائر التجارية فتقدر بـ 40 %.

تضم الوحدة على مستوى المقر مجموعة مصالح إدارية، تقنية و تجارية، أما على مستوى الدوائر و البلديات فتتهيكل الوحدة في مجموعة مراكز و قطاعات.

و أهم مشكلة تواجهها الوحدة هي قدم شبكة التوزيع و قلة الإمكانيات التي تتيح التحكم في عمليات التوزيع، الأمر الذي يعيق حسن سير هذا المرفق الحيوي.

و مع تأسيس الجزائرية للمياه استفادت وحدة معسكر من عدة برامج تطويرية بالإضافة إلى استفادتها من وسائل و تجهيزات متطورة لمتابعة وضعية الشبكة و تحسين أدائها، كما تقرّر مؤخرا تجديد شبكة التوزيع باستخدام أنابيب من الحديد المصبوب *La fonte*.

### 3-2- التركيبة البشرية بالوحدة

بلغ تعداد الأفراد العاملين بوحدة معسكر للجزائرية للمياه إلى غاية جانفي 2009:

- 409 عاملا دائما

- 108 عملا مؤقتا .

يتوزع الدائمون على مختلف الفئات و الأصناف المهنية المتواجدة بالوحدة كما يبيّنه الجدول التالي الخاص بالعمال الدائمين :

جدول (3-6) : التوزيع المهني للعمال الدائمين بالوحدة

الأصناف المهنية	التعداد	النسبة المئوية
14- 21	123	30.07
10- 13	223	54.52
1- 9	63	15.40
المجموع	409	100

و يشغل المؤقتون مناصب مختلفة، إذ يصنف 68 منهم في فئة المجموعة الأولى (الأصناف المهنية 1 إلى 9)، 31 في المجموعة الثانية (الأصناف 11 إلى 13) و 09 في المجموعة الثالثة (الأصناف 15 إلى 21) .

تضم وحدة معسكر تركيبة بشرية شابة بحيث يوجد أكثر من 75 % من العمال تقل أعمارهم عن 51 سنة، و فيما يتعلق بالأقدمية يلاحظ أن حوالي 70 % من تعداد العمال تتجاوز أقدميتهم بالمؤسسة 10 سنوات.

و بخصوص المستوى التعليمي العام للمستخدمين يلاحظ نسبة عالية من الأميين و ذوي المستويات التعليمية الدنيا كما يوضحه الجدول التالي :

جدول (3-7) : المستويات التعليمية بالوحدة

المستوى	العدد	%
- المستوى العالي ( الجامعي )	70	13,53
- المستوى الثانوي	93	17,98
- المستوى المتوسط ( الإعدادي )	156	30,17
- المستوى الابتدائي	101	19,53
- الأميون	97	18,76
المجموع	517	100

## 3-3- الهيكل الإداري للوحدة

يتشكل التنظيم الإداري للوحدة من خمسة أقسام متخصصة و خمسة مراكز تعمل جميعها تحت إشراف مدير الوحدة:

(أ) مدير الوحدة: يسهر على سير مختلف المصالح الادارية و التقنية التابعة للوحدة، و يساعده في مهامه: مساعد المدير و المساعد القانوني و مساعد مكلف بالأمن، إضافة إلى أمانة المديرية و خلية الإعلام الآلي.

(ب) الأقسام المتخصصة بالوحدة هي:

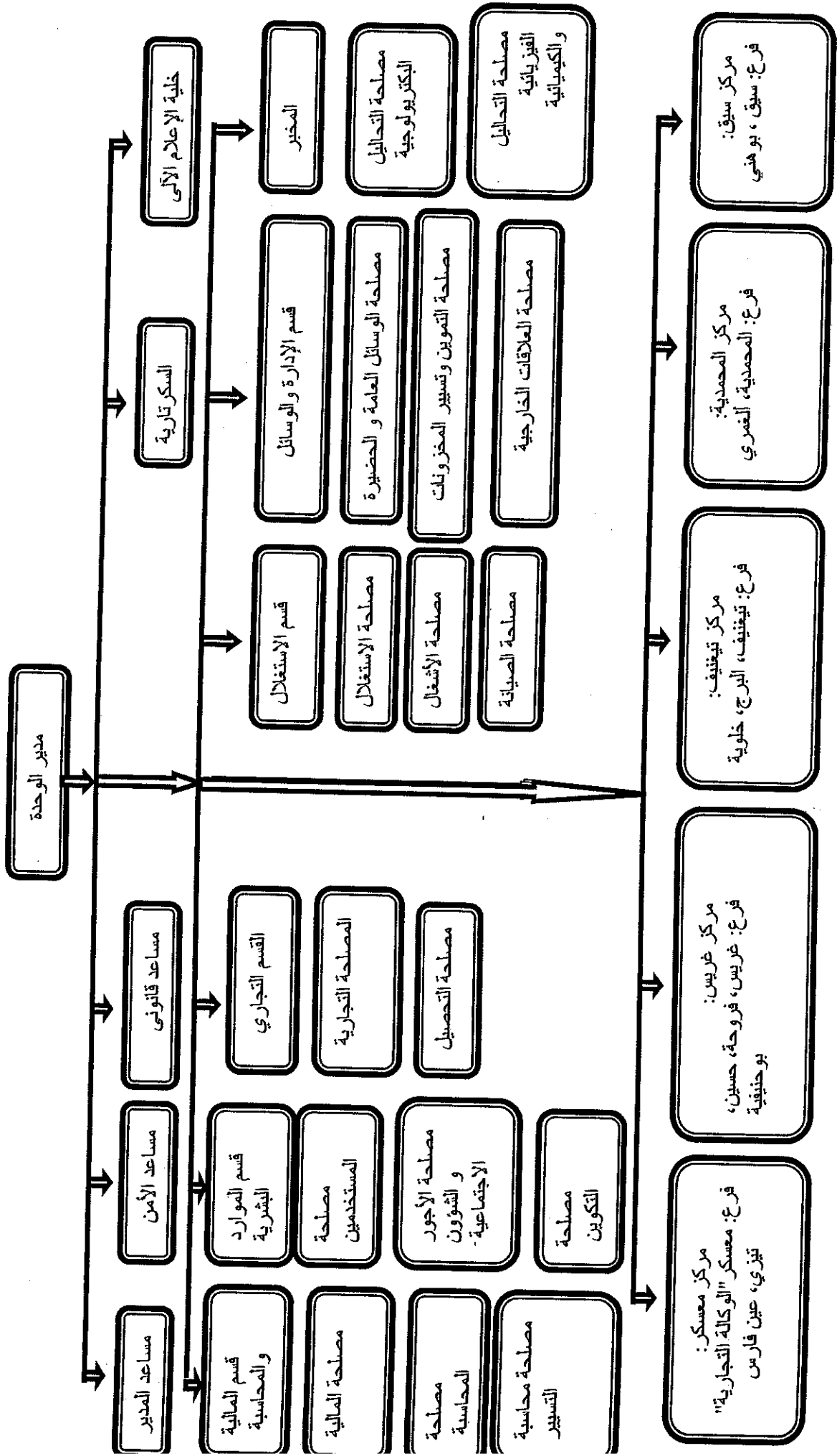
- قسم الإدارة و الوسائل يضم مصلحة الوسائل العامة و الحاضرة، و مصلحة العلاقات الخارجية و مصلحة التمويل و تسيير المخزونات؛
- قسم الاستغلال يضم مصلحة الاستغلال و مصلحة الأشغال و مصلحة الصيانة؛
- القسم التجاري يضم المصلحة التجارية و مصلحة التحصيل؛
- قسم الموارد البشرية يضم مصلحة المستخدمين و مصلحة الأجور و الشؤون الاجتماعية و مصلحة التكوين؛
- قسم المالية و المحاسبة يضم مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة و مصلحة محاسبة التسيير.
- يضاف إلى هذه الأقسام المخبر الذي يضم مصلحة التحاليل البكتريولوجية و مصلحة التحاليل الفيزيائية و الكيميائية.

(ج) المراكز تتوزع على النحو التالي:

- مركز سيق سضم قطاعي سيق و بوهني؛
- مركز المحمدية يضم قطاعي المحمدية و الغمري؛
- مركز تيغنيف يضم قطاعات تيغنيف و البرج و خلوية؛
- مركز غريس يضم قطاعات غريس و فروحة و حسين و بوحنيقية؛
- مركز معسكر يضم قطاع معسكر و الوكالة التجارية.

هذا في انتظار اكتمال إعادة هيكلة الوحدة و انضمام باقي البلديات إلى الشبكة المؤسسية بالولاية، حيث أن العمل جاري حالياً على ضم مرفق الماء في أكثر من ثلاثين بلدية إلى المؤسسة الجزائرية للمياه.

الشكل (3-3): الهيكل التنظيمي لوحدة معسكر "المؤسسة الجزائرية للمياه"





## المطلب الثاني

### دراسة مناصب العمل بالمناهج التقليدية في المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر)

- انطلقت هذه الدراسات في مطلع العام 2006 و جرت على عدة مراحل سنفصلها فيما بعد، و قد كانت تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساسية:
- معرفة مختلف المهن و الوظائف المتواجدة في مؤسسات تسيير المياه (المهن المائية)؛
  - مقارنة التركيبة الوظيفية للمؤسسة الجزائرية للمياه بمؤسسات أجنبية تنشط في نفس القطاع؛
  - التأكد من مدى مصداقية المناهج التقليدية و البحث عن أهم نقائصها في ظل المستجدات الحالية؛
  - المساهمة في إعداد المدونة المرجعية للوظائف التي شرعت المؤسسة في إنجازها بمشاركة الوحدات و المناطق الجهوية؛
  - التأكد من درجة التطابق بين التوصيف النظري للمهام و الواقع العملي (أي المهام الموصوفة و المهام الواقعية)؛
  - البحث عن سبل و إمكانيات تطوير مناهج التحليل الوظيفي على ضوء المعطيات الواقعية و الظروف الخصوصية للمؤسسات الجزائرية بالنظر إلى طبيعة التركيبة البشرية، مستوى الاندماج التقني و التكنولوجي، الثقافة التنظيمية السائدة و غيرها من العوامل الخصوصية.

لتحقيق الأهداف المسطرة ارتأينا جدولة الأبحاث على النحو التالي:

- معاينة الظروف التنظيمية و البشرية بالمؤسسة، و مراجعة استثمارات تحليل الوظائف التي أجريت خلال عام 1997 تنفيذا للتعليمية رقم 478/م ب المؤرخة في 22.12.1996، و يبلغ عددها الإجمالي 57 استمارة، وذلك بهدف الاطلاع على المهام و الاستفادة من التجارب السابقة في مجال التحليل الوظيفي؛
- توزيع استمارات معدلة، و توضيح الغاية من العملية و المطلوب من الأفراد المستجوبين، و قد ركزت في هذا الصدد على الأشخاص العاملين بالمصالح الإدارية و التجارية، و قسم الاستغلال، و عمال الحظيرة، و مصلحة الأمن، مع وجوب التنبيه إلى أن التقسيم الجديد (تحويل معسكر إلى مقر مركزي للمنطقة) لم يكن معمولا به آنذاك؛
- جمع الاستمارات التي تيسر لنا الحصول عليها، علما أن عددا من العمال اعتذروا صراحة عن ملاءمة الاستمارات لأسباب خاصة بينما فضل بعضهم الماطلة و التسويف، غير أننا عموما نعتبر أن ما جمعناه من استمارات مستوفية لشروط الدراسة كاف جدا و يستجيب لمتطلبات الأبحاث الميدانية؛
- الشروع في إجراء التحليل بالاستعانة بخبرة السيد ثابتي عبد الرحيم مسئول الموارد البشرية، و بالرجوع في كثير من الحالات إلى المعنيين أنفسهم للاستفسار حول بعض النقاط الغامضة، كما لجأنا إلى المقارنة المستمرة بين مضمون استمارات 1997 و الاستمارات التي جمعناها في 2006؛
- إعداد شبكة تحليلية لتنظيم عملية استخلاص النتائج و حسن توظيفها في التحليل الوظيفي، و قد استفدنا في هذا الشأن من العملية التحليلية التي أجريت سنة 2002 بتوجيه من الوكالة الدولية للمياه و تحت إشراف *Jean - Louis Lermierie* رئيس قسم المياه و التطهير بالوكالة.

### (1) الوظائف و المهام بالمؤسسة قبل إعادة التنظيم (اعتمادا على استمارات 1997)

استخدمت لجنة التحليل المتكونة من إدارات الوحدة، خلال العملية التي جرت في 1997، استمارة بسيطة تتكون من عدد من المعطيات المتعلقة بمهام المنصب (النموذج المبين أدناه)، و قد أغفلت هذه

الاستمارة بيان شاغل المنصب و مواصفاته، إضافة إلى عدم اهتمامها بالمؤهلات و الكفاءات، و عليه يمكن القول أن العملية كان محكوما عليها بالقصور أو العجز عن تحقيق أي نتيجة فعلية لصالح الأفراد أو المنظمة.

تشكلت اللجنة بموجب قرار داخلي مؤرخ في 12.01.1997 من إطارات الوحدة على النحو التالي:

- رئيس مصلحة المستخدمين بالنيابة؛
- رئيس القسم التقني؛
- رئيس المصلحة التجارية؛
- رئيس قسم فرعي؛
- رئيس مصلحة الوسائل و المنازعات.

و تجدر الإشارة إلى أن أعضاء اللجنة لم يتلقوا آنذاك أي تدريب يؤهلهم للقيام بهذه المهمة، لاسيما و أن المستويات التعليمية المتدنية لبعضهم و خبراتهم المهنية المحتشمة، كما صرح لي بذلك بعض الأعضاء أنفسهم، لم تساعدهم كثيرا على حسن إنجاز المهمة.

النموذج المستخدم حرر باللغة الفرنسية و وزع على المستخدمين بطريقة غير منظمة دون أن ينعقد لذلك أي اجتماع تحسيبي، أو متابعة لتوضيح محاور الاستمارة، مما جعل الإجابات في الكثير من الحالات مقتضبة و غير واضحة، حيث أن الأجوبة لم تستوعب كل المحاور فبقيت الخانات المتعلقة بالمسئوليات و المجهودات و العلاقات فارغة في معظم الاستمارات، و لعل مرد ذلك إلى عدم إدراك المستخدمين لهذه الأبعاد لاسيما و أن نسبة الأميين و ذوي المستويات التعليمية المتدنية بين عمال الوحدة نسبة جد معتبرة.

و يتضح حجم القصور الذي طبع العملية من خلال عرض نموذج الاستمارة الذي استخدم آنذاك:

شكل (3-4): نموذج الاستمارة المستخدمة في العملية التحليلية للعام 1997

EPEOR MASCARA  
Service du Personnel

FICHE DE FONCTION

Filière :

Sans Filière :

Poste de travail :

DEFINITION DU POSTE (Tâche sommaire) :

TACHES PRINCIPALES ET SECONDAIRES :

RESPONSABILITES :

EFFORTS :

RELATIONS :

APTITUDES :

و رغم النقائص و العيوب التي ميّزت العملية غير أن مراجعة الاستثمارات سمحت لنا بتشكيل صورة أولية عن مختلف المهام المنوطة بمناصب العمل المدروسة، و تتعلق هذه الاستثمارات بـ 56 وظيفة موزعة كالتالي:

- 19 وظيفة إدارية؛
- 16 وظيفة تقنية؛
- 13 وظيفة تجارية؛
- 08 وظيفة خدمات.

و الجدول التالي يصنف مختلف الوظائف المدروسة حسب التخصصات:  
جدول (3-8): تصنيف الوظائف المدروسة بواسطة استبيان 1997

وظائف الخدمات	الوظائف التجارية	الوظائف التقنية	الوظائف الإدارية
. عون أمن	. عون مكلف بالتحصيل	. ر.م. الجودة	. مدير الوحدة
. سائق وزن خفيف	. عون تقني تجاري	. رئيس القسم التقني	. م.إ. مكلف بالشؤون
. سائق وزن ثقيل	. م.إ. مكلف بالتنازلات و	. رئيس محطة	الاجتماعية
. سائق عتاد متعدد	الأنشطة التجارية	. رئيس فريق التدخل	. عون إداري
. الصلاحيات	. م.إ. مكلف بالدفع	. مسئول الأشغال	. منشط حفظ الصحة و
. عون تنظيف	. ر.م. التجارية	الهيدروليكية	الأمن
. بناء	. ر.م. التمويل	. مراقب الاستهلاك	. ر.م. المحاسبة العامة
. مساعد بناء	. ر.ش. تسيير المخزون	. إلكتروميكانيكي	. ر.م. المنازعات
. دهان مباني	. ر.ش. العلاقات مع	. عون مخبر	. ر.م. المالية
	المشاركين	. ميكانيكي	. ر.م. الوسائل العامة
	. ر.ش. التحصيل	. مشغل آلات المياه الخام	. ر.م. المستخدمين
	. أمين صندوق رئيسي	. سباك	. مسؤول الحظيرة
	. أمين صندوق الوكالة	. حارس الضخ	. رئيس قطاع
	. مفاوض مشتريات	. حارس الشبكة	. محاسب رئيسي مكلف
	. مقوم عدادات- قابض	. لحام متعدد التخصصات	بالضرائب
		. رئيس سلم	. محاسب مادة
			. محاسب رئيسي
			. عون رفق
			. مسير المستخدمين
			. كاتب مديرية
			. كاتب إداري
			. مسير التعاونية الاستهلاكية

تسمح لنا الاستثمارات المتعلقة بهذه الوظائف بإعداد مدونة المهام و الأدوار كما سنبينه من خلال بعض النماذج المحدودة، غير أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاستثمارات بشكل قطعي لكونها مجرد تعبير عن إدراك أشخاص لوظائفهم، و في ذلك من المحاذير ما قد يشوه الصورة الحقيقية لهذه الوظائف و يعرض محتوياتها للكثير من الاضطراب و البلبلة، على اعتبار أن تصورات العمال لمهامهم ليست بالضرورة متطابقة مع الأدوار و الأهداف المحددة لهم رسمياً، فالعامل لأسباب متعددة قد ينحرف عن التوجهات و الغايات الصحيحة الموكلة إليه (ضعف التأهيل، قلة الخبرة، نقص الكفاءة، عدم وضوح الرؤية، علاقات وظيفية غير

مرضية، عمل غير ملائم...)، و من ثم فإن الاعتماد على آرائه و انطباعاته الشخصية هو وقوع في السطحية و الانقيادية و كلاهما لا يخدمان التحليل الوظيفي الناجع.

ما نريد أن نؤكد عليه في هذا المضمار و سننثته على ضوء المعطيات الواقعية هو أن المناهج التقليدية تدخل المحلل في حلقة مفرغة تجعله يحدد مواصفات المنصب على أساس أداء العامل ثم تحدد مؤهلات شاغل المنصب على أساس تلك المواصفات، لذلك وصفنا هذه الطرق في مستهل الفصل السابع (كانطباع أولي) بالمتوقعة و المنغلقة.

و فيما يلي بعض النماذج المتعلقة بتحديد المهام الخاصة بعدد من الوظائف المحددة بواسطة الاستبيانات المستخدمة عام 1997، و قد حرصنا في هذا الصدد على التنوع و ذلك بإيراد وظيفة من كل تخصص:

### جدول (3-9): توصيف عدد من الوظائف المدروسة بواسطة استبيان 1997

الوظيفة	عنوان توصيف
الدور الأساسي	تجميع كل المبالغ المفوترة
المهام	Recouvrements de tous les montants facturés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكفل بتجميع المبالغ المالية التي تجري فوترتها من طرف الشعبة<sup>(97)</sup> (فواتير الماء، فواتير الأشغال و فواتير التوريدات)</li> <li>- المتابعة اليومية لمستحقات الشعبة مصنفة حسب المشتركين و حسب الأصناف</li> <li>- التأشير المستمر على الفواتير المحصلة (المدفوعة)</li> <li>- جرد المستحقات بصفة دورية (كل شهر)</li> <li>- إعداد "الإشعارات الوحيدة بالقطع" بعد انقضاء آجال الدفع (20 يوما)</li> <li>- إعداد "جداول قطع الإمداد" و إرسالها إلى الفريق التقني</li> <li>- إعداد "جداول إعادة الإمداد" بعد الدفع</li> <li>- مراقبة القطع المستمر رغم تجميع المستحقات</li> <li>- تحرير محاضر غلق و فتح وصل الإمداد</li> </ul>
الوظيفة	عنوان توصيف
الدور الأساسي	تسيير تجهيزات الضخ (المحطات و التنقيب)
المهام	Surveillant pompiste
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان تشغيل آلات الضخ للكهربائية في المحطات أو مواقع التنقيب حسب البرامج المحددة</li> <li>- مراقبة تجهيزات القياس الكهربائية و الهيدروليكية (الكثافة، القوة الكهربائية، مستوى الضغط، الحرارة، أصوات غير عادية)</li> <li>- يشغل أدوات التوقيف الكهربائي مثل الفاصل Disjoncteur و المقطاع Sectionneur</li> <li>- ضمان المراقبة الدائمة لنوعية الماء و نسبة الكلور</li> <li>- تسجيل كل الملاحظات و المؤشرات المتعلقة بسير المحطة</li> <li>- السهر على تشحيم Graissage آلات الضخ الكهربائية</li> </ul>
الوظيفة	عنوان توصيف
الدور الأساسي	تنظيم و توجيه و متابعة مقومي العدادات
	Agent technico-commercial
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation, orientation et suivi du travail des releveurs</li> </ul>

<sup>97</sup> يتشكل التقسيم الجغرافي للوحدة من مجموعة شعب تتولى إدارة مرقق الماء على مستوى الدوائر.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط، تنسيق و مراقبة عمل المقومين</li> <li>- المشاركة في إعداد رزنامة تقويم العدادات و السهر على تنفيذها</li> <li>- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتقويم الاستثنائي للعدادات</li> <li>- السهر على تنفيذ سلم الفوترة حسب أصناف المشتركين</li> <li>- مراقبة مناطق المقومين و دورانهم</li> <li>- المتابعة الدقيقة لتطور عدد المشتركين</li> <li>- تنظيم و متابعة وضع العدادات، و إصلاحها و استبدالها</li> <li>- مراقبة الوصل المباشر (من القنوات الأساسية) و السهر على توقيفها</li> <li>- مراقبة الوصل غير المشروع</li> <li>- مراقبة التقييس L'indexation (أخطاء التقويم، التسجيل ...)</li> </ul>	المهام
سائق وزن خفيف <i>Chauffeur vehicule léger</i>	الوظيفة
	الدور الأساسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سيطرة سيارة خفيفة (سياحية)</li> <li>- سيطرة السيارة للقيام بأسفار عمل (تكليف بمهمة)</li> <li>- مسك دفتر قيادة السيارة <i>Carnet de bord</i></li> <li>- التأكد من وضعية السيارة و نظافتها</li> <li>- تنفيذ مخطط النقل المسلم له من طرف رئيس الحظيرة</li> <li>- التزود بالبنزين و بالوثائق اللازمة لإنجاز النهام</li> <li>- الإعلان عن أي خلل ميكانيكي يصيب السيارة</li> </ul>	المهام

المهام المحددة في الجدول أعلاه تعطينا فكرة عن طبيعة العمل الذي يؤديه كل عون، و إن من وجهة نظر العامل نفسه فقط، غير أنها لا تكفي لمعرفة الظروف، الوسائل، العلاقات، المتطلبات المهنية و غيرها من العوامل الضرورية لدراسة وضعية العمل دراسة شاملة، لاسيما حين نعلم أن الاستثمارات خلت من الإجابة عن السؤال المتعلق بالمسئوليات بنسبة 64,28%، و بنسبة 91,07% عن السؤال المتعلق بالمجهود، أما نسبة الامتتاع عن الإجابة عن السؤال المتعلق بالعلاقات فنقدر بـ 80,35%، أما السؤال الأخير المتعلق بالمؤهلات فكانت الأجوبة جميعها تتعلق بالعلاقات الرئاسية المباشرة؛ و لعل أهم ما يفسر هذا الامتتاع هو الصياغة الغامضة للأسئلة موضوع الاستبيان كما هو مبين في النموذج أعلاه.

حين نعزو التفسير في الإجابات إلى غموض الأسئلة المدرجة في الاستبيان فإننا لا نستبعد بذلك حقيقة — سنعمل على إثباتها في ثنايا هذه الدراسة — مفادها أن شريحة معتبرة من العمال لا تتحكم بشكل كامل في مناصبها بله تجهل الكثير مما يتعلق بأداء وظائفها، و قد لا يتطلب ذلك ذكاء خارقا لإدراك حجم انعدام الكفاءة لدى شاغل المنصب؛ غير أننا سنؤجل الخوض في هذه المسألة إلى موضعه في المطلب اللاحق احتراماً لتسلسل مجريات الأبحاث.

يلاحظ بالإضافة إلى ذلك عدم التمييز (في مضمون الاستمارة) بين الرتب *Grades* و الوظائف النوعية *Postes spécifiques* و الوظائف العليا *Fonctions supérieures*، الأمر الذي أدى إلى تداخل الأدوار و اضطراب الفصل بين متطلبات الرتب (التأهيل *Qualification*) و مقتضيات شغل الوظائف (الكفاءات أو المؤهلات *Compétences et aptitudes*)، هذا التداخل من شأنه أن ينعكس سلباً على عملية التوصيف حيث يتعذر تحديد مواصفات شغل مناصب العمل بدقة، و ينعكس هذا الأمر من ثم على إعداد

برامج التوظيف (تحديد الشروط الواجب توفرها في المترشحين، اختيار نمط التوظيف الداخلي أو الخارجي...) و التكوين.

## (2) تحليل الوظائف باستخدام استبيان معدل

تفاديا للنقائص الكثيرة التي لاحظناها في استبيان 1997، قمت بالتعاون مع السيد مسئول إدارة الموارد البشرية بإعداد استمارة جديدة و توزيعها على المستخدمين بوحدة معسكر (النموذج المبين أدناه)، و قد كنت أمل في استجابة كبيرة نظرا للحماسة التي أبدتها معظم من سلمتهم نسخ الاستمارة و الذين تجاوز عددهم 100 فرد، غير أنني لم أتمكن من جمع سوى 50 استمارة مستوفية للشروط و ذلك رغم حرصي الشديد و رغم التدخلات الكثيفة لبعض إدارات المؤسسة، لكننا استعضنا عن الاستبيان في بعض الحالات بإجراء مقابلات مباشرة، و في حالات كثيرة لجأنا إلى الجمع بين الاستبيانات و المقابلات بغرض تجاوز النقص الذي أبداه بعض العمال في تحرير الاستبيانات و من أجل استيضاح بعض المحاور الهامة، و يمكن القول أن الجمع بين الطريقتين أجدى بكثير من الاقتصار على طريقة واحدة منهما، كما أنه توفرت لي فرص الملاحظة المباشرة لبعض العمال أثناء تأديتهم لمهامهم (و مشاركتهم أحيانا في أدائها) سواء داخل مبنى المديرية (المصالح الإدارية) أو من خلال مرافقة فرق التدخل (العمل الميداني).

شكل (3-5): نموذج الاستبيان المعدل (2006)

ALGERIENNE DES EAUX  
UNITE DE MASACARAالمؤسسة الجزائرية للمياه  
وحدة معسكر

## بطاقة تحليل منصب العمل

## FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE DE TRAVAIL

Dénomination du poste ..... اسم المنصب  
 Autres dénominations ..... تسميات أخرى  
 Nom et Prénom du titulaire du poste ..... اسم و لقب شاغل المنصب  
 Structure ..... الهيكل  
 Niveau scolaire ..... المستوى التعليمي  
 Autres formations ..... تكوين آخر  
 Expérience professionnelle ..... الخبرة المهنية  
 Définition sommaire des tâches ..... الدور الأساسي

Description des tâches ..... توصيف المهام

Exigences particulières ..... متطلبات خصوصية



أتاح لنا هذا الاستبيان الاطلاع على مهام عدد من المناصب و ربطها بالمستويات التأهيلية لشاغليها (المستويات التعليمية و الخبرات المهنية)، و لدى مقارنتها باستبيانات 1997 تمكنا من الوقوف على التطورات الحاصلة خلال المدة الزمنية الفاصلة بين التاريخين، و كذلك الشأن بالنسبة لمقارنة المهام المرتبطة بنفس المنصب لدى أكثر من عامل، كما سنبيئه بالتفصيل في الفقرات التالية.

غير أنه ينبغي التنبيه إلى أن عددا من النقائص شابت ملاً الاستبيانات الجديدة حيث لاحظنا لجوء عدد من العمال النظراء إلى استنساخ محتويات استبياناتهم إما بسبب عدم المقدرة على صياغة جمل معيرة عن مهامهم أو بسبب قلة اهتمام من قبلهم، كما بقيت بعض الأسئلة بدون إجابة كما هو الشأن بالنسبة للسؤال الأخير المتعلق بالمتطلبات الخصوصية الذي سجلنا نسبة امتناع عن الإجابة عنه تقدر بـ 96%، لذلك لجأنا إلى المقابلات المباشرة لتدارك هذا النقص.

ملاحظة أخرى جديرة بالاهتمام تتمثل في ذلك التعارض الصارخ الذي لاحظناه حين قارنا التسميات الرسمية المستخدمة إداريا و التسميات المستعملة من قبل المعنيين، و لا يتعلق الأمر هنا بعدم دراية من قبل العمال بقدر ما هو نزعة طبيعية لتثمين المناصب من قبل شاغليها بإضافة عبارات أو أوصاف خصوصية مثل: إطار إداري - ملحق إداري - سائق كل الأصناف و غيرها، و هو ما لاحظناه عند أكتوف في بحوثه التي أجراها في مصانع الخمور بالجزائر العاصمة و أدرجها ضمن نزعة النرجسية المهنية، و قد أطلقت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات على هذه الظاهرة اسم "استبداد أو طغيان المسميات الوظيفية" *The Tyranny of job titles*.

## 2-1-1- تحليل البيانات

بعد جمع الاستثمارات، و بغرض تحليل البيانات الواردة فيها، قمنا باستخدام شبكتين تحليليتين تسمح لنا بمقارنة مختلف العناصر المتعلقة بكل وظيفة و من ثم استخلاص مظاهر التطابق أو التناقض من حيث شغل الوظائف و تصنيفها، و مدى عقلانية توزيع الموارد البشرية في هياكل الوحدة، و قد تعمدنا الفصل بين تحليل المهام و تحليل الملامح بغرض استيعاب مختلف المظاهر المتعلقة بالتحليل الوظيفي، علنا نتوصل من خلال ذلك إلى تأكيد أو نفي صلاحية و مصداقية الطريقة التقليدية المستخدمة.

### 2-1-1-2- تحليل المهام

الشبكة التحليلية الأولى تتعلق بالمهام المنوطة بكل وظيفة استنادا إلى تصورات شاغلي الوظائف، كما يبينه الجدول التالي، مع الإشارة إلى أننا حافظنا على الصياغة كما وردت في الاستبيانات تجنباً لأي تحوير أو تعديل في المضامين:

## جدول (3-10): شبكة تحليل المهام

الوظيفة	التصنيف	المهمة الأساسية	توصيف المهام
رئيس القسم التقني	19/5	مسؤول الهيكل التقني للوحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسؤول عن نوعية الماء</li> <li>- صيانة التجهيزات الهيدروليكية و الالكتروميكانيكية</li> <li>- مسؤول عن تموين كل المراكز و القطاعات</li> <li>- مسؤول عن الأشغال الجديدة لكل الوحدة</li> <li>- مسؤول عن الاستغلال بوجه عام</li> <li>- مسؤول عن تسيير المخزن المركزي</li> <li>- مسؤول عن الانتاج و التوزيع بالتعاون مع رؤساء المراكز</li> <li>- مسؤول عن تسيير العتاد</li> <li>- مسؤول عن خلية الطاقة</li> <li>- مسؤول عن ورشة العدادات</li> <li>- مسؤول عن فرق التدخل و المداومة بالوحدة</li> </ul>
مساعد مكلف بالأمن	19/1		<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساعدة مدير الوحدة في التكفل بحماية المؤسسة</li> <li>- تنفيذ التدابير القانونية و التنظيمية المتعلقة بحماية الأشخاص و الممتلكات</li> <li>- إعداد و اقتراح مخططات أمن داخلية بالتعاون مع السلطات المعنية</li> <li>- الإشراف على نشاط الأمن الداخلي بشكل مستمر</li> <li>- تصميم و اقتراح قواعد حفظ الصحة و الأمن لتحسين ظروف العمل</li> <li>- زيارة و تفتيش كل مواقع العمل</li> <li>- تطوير و تنسيق الوقاية من المخاطر</li> <li>- تسيير المسارات المهنية لمستخدمي الأمن</li> </ul>
ر.م. التجارية	17/1	تنشيط و تنسيق و مراقبة أنشطة الهياكل التجارية للمراكز و الفروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد و اقتراح و تنفيذ إجراءات التسيير المتعلقة بالأنشطة التجارية</li> <li>- معالجة و تسيير العلاقات لمباشرة مع الزبائن (احتجاج، استعلام..)</li> <li>- مساعدة المراكز و القطاعات في معالجة المنازعات</li> <li>- متابعة فوترة المياه و الأشغال</li> <li>- إعداد تقرير النشاط للوحدة</li> <li>- إقامة علاقات وظيفية مع باقي المصالح</li> </ul>
ر.م. المنازعات (مساعد قانوني)	17/1	معالجة و تسوية كل المشاكل القانونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السهر على تسوية النزاعات التي تتجم مع الأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين</li> <li>- تسيير ملفات المنازعات</li> <li>- السهر على تسوية الصكوك غير المدفوعة</li> <li>- سحب الأحكام و القرارات القضائية و متابعة تنفيذها</li> <li>- تنسيق و متابعة العلاقات مع الخبراء و المحضرين القضائيين و رؤساء المراكز و القطاعات</li> <li>- تمثيل الوحدة لدى المحاكم و المجلس القضائي</li> <li>- تمثيل الوحدة أمام الشرطة القضائية و الدرك الوطني</li> <li>- تنسيق أعمال القانونيين بالمراكز و القطاعات و مساعدتهم</li> <li>- التنقل من أجل التسوية بالتراضي لقضايا تحصيل الصكوك غير المدفوعة و سرقات الماء</li> </ul>
ر.م. المحاسبة العامة	17/1	التكفل بالمحاسبة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة و مراجعة الكتابات المحاسبية في اليوميات و باقي الملفات</li> <li>- استئزال و نقل ملفات الاستثمار</li> <li>- استئزال يومية صندوق المداخل</li> <li>- استئزال يومية المبيعات و تقديم الخدمات</li> <li>- التقريب بين الجرد المادي و المحاسبي للمخزونات، الاستثمارات و المستحقات</li> <li>- إعداد قوائم التقريب البنكي</li> <li>- إعداد ميزانية نهاية الدورة</li> </ul>
ر.م. الجودة	16/4	مراقبة نوعية الماء و تسيير المخبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة نوعية الماء</li> <li>- تسيير المخبر</li> <li>- متابعة معالجة الماء</li> <li>- التسيير الإداري للنوعية</li> <li>- متابعة عملية تطهير المعدات الهيدروليكية</li> </ul>

<p>- متابعة العمليات المتعلقة بإزالة التلوث المائي</p> <p>- استقبال و مراجعة و مراقبة المعطيات اللازمة لإعداد الأجور بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين</p> <p>- التأكد من حسن استغلال وثائق النقل (ساعات إضافية، بطاقات تأشير الحضور...)</p> <p>- إجراء عمليات التسجيل الآلي للعناصر المتغيرة</p> <p>- السهر على التطبيق الصارم للنصوص التنظيمية المتعلقة بالأجور</p> <p>- السهر على احترام آجال إيداع التصريحات الاجتماعية و الضريبية</p> <p>- مراقبة و مراجعة مختلف وثائق دفع الأجور و القيام بسحبها</p> <p>- ترتيب وثائق الأجور و المحافظة عليها</p>	<p>تسيير الأجور بالوحدة</p>	<p>15/4</p>	<p>إ.إ. مكلف بالأجور</p>
<p>- إعداد تصريحات التشغيل للمستخدمين الجدد</p> <p>- إجراء عمليات تسجيل المستخدمين بالضمان الاجتماعي و التعاضدية</p> <p>- إعداد الملفات المتعلقة بالمنح العائلية و تحصيل التكاليف الطبية</p> <p>- ربط العلاقات مع الهيئات المهنية الاجتماعية</p> <p>- تسوية حالات التنازع مع الصناديق الاجتماعية</p> <p>- معالجة و إيداع و متابعة الملفات الاجتماعية: التأمين الاجتماعي، حوادث العمل، الأمراض المهنية، التقاعد، الأمومة...</p> <p>- مسك و متابعة سجل حوادث العمل، الأمراض و طب العمل</p> <p>- إعداد و إيداع التصريحات الاجتماعية و التعاضدية في الآجال</p> <p>- إعداد التصريحات لمتعلقة بالعتل المدفوعة الأجر</p> <p>- رئاسة لجنة الخدمات الاجتماعية (تسيير الخدمات الاجتماعية)</p>	<p>تسيير الشؤون الاجتماعية بالوحدة</p>	<p>15/4</p>	<p>إ.إ. مكلف الشؤون الاجتماعية</p>
<p>- تسيير ملفات المشتركين</p> <p>- مراقبة ملفات و فواتير أشغال المشتركين الجدد</p> <p>- المتابعة، تسجيل الرقم الخاص بالمشترك و إعداد الفاتورة</p>	<p>إعداد الفواتير</p>	<p>15/4</p>	<p>إطار تجاري</p>
<p>- تسجيل البريد الوارد و الصادر</p> <p>- ترتيب الملفات الهامة و السرية</p> <p>- استقبال الزوار و توجيههم</p> <p>- تسجيل مواعيد المدير و تذكيره في الوقت المناسب</p> <p>- التكفل بالفاكس و التليكس و آلة تصوير الوثائق</p> <p>- ترتيب و تقديم الوثائق للإمضاء من طرف المدير</p> <p>- كتابة المراسلات السرية للمدير</p> <p>- توزيع البريد على مختلف المصالح</p>	<p>التكفل بأمانة مديرية الوحدة (السكرتارية)</p>	<p>15/4</p>	<p>إ.إ. مكلف بأمانة المديرية</p>
<p>- منتدب لدى المكتب البلدي للوقاية</p> <p>- ضمان العلاقة بين المؤسسة و المكتب البلدي للوقاية</p> <p>- البحث عن الكلور المترسب في مياه الحنفيات و الآبار</p> <p>- التحليل البكتريولوجي و الفيزيقي الكيماوي لعينات الماء</p>	<p>مكلف بمكتب الوقاية و مصلحة النوعية</p>	<p>14/5</p>	<p>ت.س. حفظ الصحة و الأمن</p>
<p>- مراقبة الكلور المترسب يوميا و إجراء مختلف التحاليل اللازمة</p> <p>- مراقبة إجراءات المعالجة</p>	<p>تحليل الماء</p>	<p>14/5</p>	<p>ت.س. المخبر</p>
<p>- التسجيل المحاسبي لدخول المواد للمخزن</p> <p>- إعداد قوائم الاستهلاكات الشهرية و السنوية</p> <p>- التسجيل المحاسبي ليوميات المشتريات، الاستهلاك و الاستثمار و المقارنة بين الجرد المحاسبي و الجرد المادي و تحديد الفوارق</p>	<p>التكفل بمحاسبة المواد</p>	<p>14/3</p>	<p>ر.ف. المحاسبة العامة</p>
<p>- التسجيل المحاسبي و مسك اليوميات الإضافية لخاصة بالموارد و النفقات في مختلف الحسابات البنكية</p> <p>- إعداد وضعيات التقريب البنكي</p>	<p>التكفل بالمحاسبة العامة</p>	<p>14/3</p>	<p>محاسب رئيسي</p>
<p>- مراقبة و متابعة فواتير الأشغال</p> <p>- تحرير جداول فواتير الماء على برنامج إكسل</p> <p>- توزيع كرايس فواتير الأشغال و الإشعار بالزيارة</p> <p>- ترتيب و حفظ الملفات</p>	<p>مراقبة و متابعة فواتير الأشغال</p>	<p>14/3</p>	<p>ر.ف. فواتير الأشغال</p>
<p>- التكفل بأمانة مصلحة المستخدمين</p> <p>- ترتيب و حفظ ملفات المستخدمين</p> <p>- تسجيل و ترتيب البريد</p> <p>- إعداد الجداول الشهرية لتأشير الحضور لمستخدمي الوحدة</p> <p>- إعداد بطاقات التكاليف بالمهام</p>	<p>تسيير المستخدمين و التكفل بأمانة المصلحة</p>	<p>14/3</p>	<p>م.إ. تسيير المستخدمين</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة حركة المستخدمين (العطل السنوية، العطل المرضية ...)</li> <li>- دراسة و مراجعة ملفات المترشحين للتوظيف الخارجي</li> <li>- تحرير مختلف القرارات</li> <li>- تحيين ملفات المستخدمين</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقل أرقام العدادات على الحاسوب</li> <li>- تسجيل حالات للتعديل (إنشاء، تغيير العداد، تغيير الأسماء، الفسخ، تسويات...)</li> <li>- إصدار الجداول (يوميات غير المفوترة و غير المربوطة بالشبكة..)</li> </ul> <p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار فواتير الماء</li> <li>- مراقبة الملفات (الماء و الأشغال) (1)</li> <li>- مراجعة الأخطاء (1)</li> </ul>	تسجيل و مراقبة الفواتير (الماء و الأشغال)	14/1	ع.ت. تجاري (عدد المناصب 3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المراقبة اليومية للكولر المترسب</li> <li>- جمع عينات من أجل إجراء التحليل اللازمة</li> <li>- مراقبة الفرق التقنية أثناء إنجاز الأشغال (الربط في الشبكة، التطهير، إصلاح التسربات...)</li> <li>- مراقبة إجراءات المعالجة</li> <li>- إجراء مختلف التحاليل اللازمة للمياه</li> </ul>	تحليل الماء	13/3	عون مخبر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكفل بسيارة السيارة :</li> <li>الأول: لاقتناء حاجيات أو القيام بالمهام</li> <li>الثاني: لنقل فريق مراقبة نوعية الماء</li> <li>- المحافظة على السيارة و ضمان نظافتها (1)</li> <li>- مسك دفتر قيادة السيارة (1)</li> <li>- تنفيذ مخطط النقل المعد من قبل الرئيس المباشر (1)</li> <li>- الإعلام عن أي خلل يحدث للسيارة (1)</li> </ul>	سيارة السيارة (سيارة المديرية و سيارة مصلحة النوعية)	13/3	سائق كل الأصناف (عدد المناصب 2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقل البيانات المتعلقة باليوميات المحاسبية و تحاليل الحسابات (أ.1)</li> <li>- نقل جداول التقريب البنكي و سحب اليوميات المحاسبية و الميزانية و الدفتر الكبير (أ.1)</li> <li>- نقل البيانات الخاصة بمصلحة الأمن (أجور أعوان الأمن..) (ب.1)</li> <li>- نقل البيانات الخاصة بمصلحة لتكوين (جداول التكوين..) (ب.1)</li> <li>- نقل البيانات الخاصة بمصلحة المنازعات (ب.1)</li> <li>- نقل البيانات الخاصة بالفرع النقابي للوحدة (ب.1)</li> </ul>	نقل البيانات على الحاسوب	12/4	ناقل في الاعلام الآلي (عدد المناصب 2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حراسة مقر المديرية (أ.1) و الحاضرة المركزية (ب.1) و مقرات المراكز (ج.1) والمحطات ليلا أو نهرا</li> <li>- التحقق من التجهيزات بعد ساعات العمل (ب.1 / ج)</li> <li>- إعلام مداومة عن كل حدث غير عادي (أ.1)</li> <li>- ضمان وظائف مشغل الراديو (ب.1)</li> <li>- مسك سجل الأمن</li> <li>- استقبال و توجيه الزوار (أ.1 / ج)</li> <li>- مرافقة أمين الصندوق إلى البنك لإيداع المداخل (ج.1)</li> </ul>	ضمان أمن مقر المديرية و المرافق التابعة لها	7/1	عون أمن (عدد المناصب 5)
<p>ر.م.: رئيس مصلحة - أ.أ.: إطار إداري - ت.س.: تقني سامي - ر.ف.: رئيس فرع - م.أ.: ملحق إداري - ع.ت.: عون تقني (1) إضافات انفرد بها مستجوب واحد دون البقية</p>			

إن انعدام مدونة مرجعية للمهام أو الأنشطة على مستوى المؤسسة يخل كثيرا بعملية التحليل إذ يجردنا من إمكانية الاستناد إلى مرجع رسمي لتحديد المهام و إجراء المقارنة بين المناصب المتشابهة على أساسه.

وتجدر الإشارة إلى أننا انتقينا هذه الوظائف لكون البيانات الواردة في الاستبيانات الخاصة بها أكثر وضوحا من غيرها و لأنها تفي بالغرض من حيث تمثيل و استيعاب مختلف أنشطة المؤسسة.

و على ضوء هذه المعطيات يمكننا الآن إجراء مسح شامل للمهام و تصنيفها ضمن محاور وظيفية إلى مهام أساسية و أخرى مساعدة أو تكميلية، غير أن هذه الطريقة تعتبر معيبة بسبب اعتمادها على إدراك الأفراد و تصورهم لوظائفهم، و الاعتماد كلية على تصريحاتهم، مما يترتب عنهم قصور كبير في رؤية الوظائف و تصميمها و اختلالا كبيرا في تصنيفها.

إن كل فرد في المنظمة، بفعل ما ذكرنا آنفا من عوامل و استنادا إلى نظرية الفاعل و النظام لميشال كروزيه و إرهارد فريديبارغ، يسعى إلى تصوير دوره الوظيفي استنادا إلى استراتيجيته الشخصية و طموحاته الخاصة، و لذلك فإننا لا نعجب عندما نلاحظ بعض الأفراد يضحون أدوارا ثانوية و يتغاضون عن أدوار أساسية، كل ذلك يندرج في إطار البحث عن مناطق الشك *Zones d'incertitude* لاستخدامها في سياسات الهيمنة.

و قبل الشروع في استخلاص نتائج تحليل المهام نخرج على شبكة تحليل الملامح و المؤهلات كخطوة ضرورية لاكتمال الصورة الوظيفية.

## 2-1-2- تحليل الملامح و المؤهلات

الجدول التالي يعرض شبكة تحليلية لملامح و مؤهلات شاغلي الوظائف التي سبق أن تعرضنا إلى مهامها في الشبكة السابقة:

جدول (3-11): شبكة تحليل الملامح و المؤهلات

الوظيفة	التصنيف	المستويات التعليمية	الخبرة المهنية	تكوين إضافي
رئيس القسم التقني	19/5	جامعي (مهندس)	18 سنة	
مساعد مكلف بالأمن	19/1	جامعي (ليسانس)	خبرة في قطاعات نشاط مختلفة و تأهيل أملي	
ر.م. التجارية	17/1	جامعي	24 سنة في المجال التجاري	تكوين في مجال التسويق
ر.م. المنازعات (مساعد قانوني)	17/1	جامعي (ليسانس)		- تحسين المستوى بمركز وهران - تدريب لمدة شهر في شركات بلجيكية
ر.م. المحاسبة العامة	17/1	ثانوي	20 سنة	شهادة التأهيل المهني و شهادة التحكم في التقنيات المحاسبية
ر.م. الجودة	16/4	جامعي (ش.د.ج.ت)	13 سنة	تكوين في مجال معالجة و تحليل الماء
إ.إ. مكلف بالأجور	15/4	متوسط		تكوين متواصل في الأجور و إم.ب.
إ.إ. مكلف الشؤون الاجتماعية	15/4	متوسط		تكوين في إدارة الموارد البشرية و للشؤون الاجتماعية بمركز وهران
إطار تجاري	15/4	ثانوي	28 سنة	- تكوين في المحاسبة - دورات تكوينية في التسيير التجاري
إ.إ. مكلف بأمانة المديرية	15/4	متوسط	18 سنة	شهادة في الرقن و شهادة ناقل حاسوب شهادة تقني في أمانة للمديرية
ت.س. حفظ الصحة و الأمن	14/5	ثانوي		دورة تكوينية في مراقبة معايير التحاليل الفيزيائية الكيمائية
ت.س. المخبر	14/5	جامعي (ش.د.ج.ت)	3 سنوات	تكوين مخبري بمركز وهران
ر.ف. المحاسبة العامة	14/3	إعدادي	26 سنة	شهادة التأهيل المهني مساعد محاسب
محاسب رئيسي	14/3	متوسط	25 سنة	شهادة التأهيل المهني محاسب

شهادة عون ناقل		متوسط	14/3	ر.ف.فترة الأشغال
شهادة التأهيل المهني للرقن شهادة عون ناقل	23 سنة	متوسط	14/3	م.إ.تسيير المستخدمين
- ديبلوم رقن (1) - تقني في البرمجة - تقني سامي في الاعلام الآلي و التسيير (1)	6 سنوات (1)	متوسط ثانوي	14/1	ع.ت. تجاري (عدد المناصب 3)
تقني في التحاليل الغذائية دورة تكوينية بمحطة معالجة المياه	10 سنوات	ثانوي	13/3	عون مخبر
	22 سنة (1)	ابتدائي	13/3	سائق كل الأصناف (عدد المناصب 2)
شهادة ناقل حاسوب (1) شهادة التأهيل المهني في الاعلام الآلي (1)	4 سنوات (1)	متوسط	12/4	ناقل في الاعلام الآلي (عدد المناصب 2)
		ابتدائي	7/1	عون أمن (عدد المناصب 5)

(1) إضافات انفراد بها مستجوب واحد دون البقية

تهدف هذه الشبكة إلى إجراء تقابل بين مؤهلات الأفراد و الوظائف التي يشغلونها من جهة و التصنيف الوظيفي من جهة أخرى، و حتى تكتمل الصورة يتوجب مقابلة الشبكة الحالية بالشبكة السابقة، حينئذ نستطيع أن نخرج باستنتاجات وافية عن الأدوار أو المهام التي يتولاها كل شخص و مدى تطابقها مع المؤهلات الخاصة بالأفراد و التصنيف الخاص بكل وظيفة.

## 2-2- استنتاجات و تعليقات

إن القراءة العابرة لمحتوى الشبكة الأولى تسمح لنا باكتشاف تداخلات كثيرة بين أدوار و صلاحيات عدد من الوظائف كما هو الشأن بالنسبة للوظائف التجارية فيما بينها و وظائف التحاليل المخبرية و تسيير الجودة، حيث يتولى، على سبيل المثال، مهمة تحليل الكلور المترسب في المياه كل من رئيس مصلحة الجودة و التقني السامي في المخبر و التقني السامي في حفظ الصحة و الأمن و عون المخبر.

كما يلاحظ غياب الرؤية الواضحة للدور الأساسي المنوط بالوظيفة لدى عدد من المستجوبين، لاسيما بالنسبة لمساعد الأمن و التقني السامي في حفظ الصحة و الأمن و المكلف بالشؤون الاجتماعية، مما يؤدي إلى قيام بعضهم بأداء أدوار و مهام لا تندرج ضمن صلاحياتهم، و عزوفهم عن القيام بالمهام التي تعتبر من صميم وظائفهم.

يلاحظ كذلك غياب الأدوار التفكيرية و الابتكارية و كأن الجميع منوط بهم تنفيذ التعليمات بطرق تكرارية روتينية، بعيدا عن روح المبادرة و اتخاذ التدابير الاستباقية.

إن تباين الأجوبة لدى شاغلي المناصب المتشابهة و النظيرة يعكس حجم الارتباك في تصور المهام و تحديد الصلاحيات مما يؤدي إلى طغيان النزعة الذاتية على التوجه الموضوعي في تصميم الوظائف.

و بخصوص التصنيف نلاحظ عدم التطابق الصارخ بين خانة الأدوار و المهام و التصنيف المعتمد لكل وظيفة، إن غياب أي معيار أو رابط منطقي بينهما يجعلنا نجزم أن التصنيفات حددت على أساس مسميات الوظائف لا على أساس محتوياتها و الأدوار المنوطة بها.

أما الشبكة الثانية فتبرز تفاوتات كبيرة من حيث التأهيل و اختلالات عميقة من حيث التصنيف، حيث يشغل بعض ناقصي التأهيل مستويات تدرجية أعلى ممن هم أكثر تأهيلا، هذه الظاهرة التي تزداد تفشيا نتيجة غياب العقلانية التشغيلية و طغيان التوظيف الداخلي على الخارجي بالإضافة إلى انعدام معايير دقيقة و فعالة، تخلق في المنظمات انعدام توازن خطير يربك إلى حد كبير حسن سير هذه المنظمات.

و كما لاحظنا بالنسبة للعلاقة بين الأدوار و التصنيف كذلك نلاحظ غياب أية عقلانية بين مؤهلات الأفراد و تصنيفات وظائفهم، الأمر الذي يتطلب إيجاد أرضية ترتكز عليها عمليات التقييم و التصنيف الوظيفي، و المخرج الأهم من هذه الوضعية هو اعتماد نظم تثمين الكفاءات و مكتسبات الخبرة المهنية.

### المطلب الثالث

#### دراسة مناصب العمل باستخدام المناهج الجديدة

أمام تأكد قصور المناهج التقليدية عن تحقيق الغاية الجوهرية من عملية التحليل الوظيفي، كما بيّنا ذلك في المطلب السابق، انتقلنا إلى محاولة تطبيق بعض المناهج الجديدة التي سبق أن عرضنا بعضها في القسم الثاني، و فيما يلي تفصيل لهذه المحاولات و من ثم استخلاص لبعض النتائج.

#### 1- تطبيق مناهج التحليل الجديدة

لم يكن من السهل إجراء تطبيقات عملية للمناهج التحليلية الجديدة على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية للمياه، نظرا لاعتبارات عدة أهمها: التقاليد المتوارثة ضمنيا أو ما يمكن اعتباره ثقافة سائدة في المنظمة تجعل الفرد يلتزم ببعض الضوابط و يبادر ببعض المواقف تلقائيا، و يميل من ثم إلى تجنب تبرير سلوكياته، هذه الظاهرة التي يصطلح عليها بعض الاجتماعيين بالكونفورميا، تخلق وعيا جماعيا و سلوكا موحدا، يؤدي في نهاية المطاف إلى التخوف من كل جديد و مقاومته.

و العامل الآخر يتعلق بنقص الامكانيات المتاحة لأن إجراء عمليات تحليل الوظائف بالاعتماد على المناهج الجديدة ليس جهدا فردا منعزلا بل هو عمل مؤسسي يتطلب توفر إرادة شاملة و حصول توافق اجتماعي صريح يضمن تجنيد الطاقات البشرية و توجيهها صوب الهدف المشترك.

رغم هذه العوائق إلا أننا حرصنا على وضع بعض المناهج الجديدة موضع التجريب و إن في نطاق ضيق و بشكل محدود، الأمر الذي دفعنا إلى انتقاء عدد من المناصب التي أبدى شاغلوها قابلية و استعدادا لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

و قد تمكنا من خلال هذه التجارب من استخلاص عدة نتائج إيجابية و مشجعة حفزتنا على اقتراح منهجية مبتكرة نعتبر أنها أكثر استجابة لخصوصيات المؤسسات الجزائرية و للثقافة و الظروف السائدة فيها.

## 1-1-1- انتقاء عينة من الوظائف و تحديد نطاق الدراسة

حفاظاً على سرية المعلومات، كما جرى الاتفاق مبدئياً مع العمال المعنيين، سنحرص على تجنب ذكر أسماء الأشخاص و إن كان ذكر أسماء المناصب لا محيد عنه لضرورات التحليل.

بعد أخذ موافقة المشاركين شرعنا بالتعاون مع مسؤول إدارة الموارد البشرية في شرح طريقة العمل و توضيح الأهداف المرجوة من العملية، جرى ذلك بشكل انفرادي بغية خلق أجواء الثقة لضمان حسن سير التحليل.

المناصب المنتقاة هي:

- رئيس مصلحة المستخدمين بالوحدة؛
- عون تقني - تجاري بالوكالة التجارية؛
- تقني مخبر - محلل المياه.

هذا الاختيار أملت عدة اعتبارات أهمها: تمثيل هذه المناصب لمختلف الأنشطة و المهن المائية الموجودة بالمؤسسة، و صلاحيتها لتشكيل وظائف نموذجية.

## 1-2-2- جمع المعلومات

اعتمدنا في عملية جمع المعلومات على المقابلات المباشرة بوجه خاص مع شاغلي الوظائف و مع المسؤولين المباشرين، إضافة إلى الملاحظات و إلى الاعتماد على الموارد الوثائقية بشكل عرضي، كما أننا قمنا بالتركيز على عدة أبعاد الشيء الذي أهملته المناهج التقليدية حيث انصب اهتمامنا على المهام و العلاقات و ظروف أداء العمل و الكفاءات الازمة و آفاق تطور الوظيفة.

و قد حرصنا على حصر دور شاغل المنصب في التوصيف دون إقحامه في عملية التحليل، كما تعمدنا تكرار العملية للمنصب الواحد عدة مرات بغية تنويع الظروف و تجاوز الاجابات الانفعالية إن وجدت، و خلق حالة من العفوية و الحيادية.

و للحصول على المعلومات الناجعة اخترنا توجيه أسئلة مركزة و موجهة نحو تحقيق أغراض محددة، مع الحرص على تبسيط محتواها و خلق تفاعل إيجابي مع الأشخاص المعنيين بالمقابلات، كل ذلك في سبيل إنجاح العملية التحليلية و تحقيق أهدافها.

## 1-3-3- تحليل و معالجة المعلومات

اقتضت عملية التحليل ترتيب المعلومات التي تم تجميعها في الخطوة السابقة حسب درجة الأهمية، و تصنيفها ضمن محاور مختلفة، و العودة إلى الرؤساء المباشرين لاستيضاح بعض النقاط المبهمة.

كما توجب علينا الانتقال بالتحليل من المستويات الفردية إلى مستويات شبه جماعية، حيث قارنا حصيلة العملية في المناصب المنتقاة بوحدة معسكر بمناصب شبيهة أو نظيرة في كل من وحدة مستغانم و وحدة وهران حتى يتسنى لنا التأكد من صلاحية و مصداقية المعلومات و النتائج النهائية للعملية.



و قمنا، بالإضافة إلى ذلك، بمقارنة أدوار و مهام المناصب المنتقاة و مؤهلات شاغليها مع مناصب مشابهة في مؤسسات أجنبية عبر استخدام البيانات الواردة في عدد من مواقع الأنترنت<sup>(98)</sup> لاسيما موقع الوكالة الدولية للمياه<sup>(99)</sup>.

توصلنا بفضل ذلك إلى جملة استنتاجات مرضية إلى حد كبير كما هو مبين في بطاقات التوصيف المدرجة أدناه، و قد كان العزم، بالاتفاق مع رئيس قسم الموارد البشرية و عدد من إدارات الوحدة، على توسيع نطاق التحليل بغية إعداد ملف وصفي لمحتويات الوظائف النموذجية بالوحدة، و تشكيل فريق عمل للمصادقة على النتائج، غير أن عوائق كثيرة حالت دون تحقيق هذه الغاية، أهمها حجم العمل المتزايد نتيجة شروع إدارة المنطقة في عملها باستخدام الامكانيات البشرية و المادية للوحدة (على اعتبار أن التنظيم الجديد ما يزال في مرحلة انتقالية) مما يشكل ضغطا قويا على إدارات و عمال الوحدة.

### جدول (3-12): بطاقة توصيف وظيفة رئيس مصلحة المستخدمين

<p><b>تعريف الوظيفة:</b></p> <p>تتولى وظيفة رئاسة مصلحة المستخدمين المهام المتعلقة بإدارة الأفراد و تسيير المسارات المهنية و معالجة المشاكل الناجمة عن علاقة المؤسسة بمستخدميها، و في هذا السياق يتولى رئيس مصلحة المستخدمين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكفل بكل الأشغال الهادفة إلى تنفيذ السياسات الاجتماعية بالمؤسسة؛</li> <li>- دراسة ملفات الأفراد و صياغة القرارات المدرجة في تسيير المسارات المهنية؛</li> <li>- استقبال المستخدمين و اتخاذ التدابير الهادفة إلى تسوية وضعياتهم المهنية؛</li> <li>- تحضير اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء و اللجان التأديبية و تنفيذ قراراتها؛</li> <li>- إعداد الميزانية الاجتماعية للوحدة و التقرير السنوي لحركة الأفراد.</li> </ul>
<p><b>التأهيل</b></p> <p>إطار</p>
<p><b>شروط ممارسة المهنة:</b></p> <p>تختلف شروط ممارسة هذه الوظيفة باختلاف حجم الوحدات و تعداد مستخدميها، و عموما يتطلب أداء هذه المهام حيازة معرفة كافية بالنصوص التشريعية و التنظيمية للعمل، بالإضافة إلى معارف و كفاءات إدارية تتعلق خصوصا بالعلاقات مع الأفراد و إجراء المقابلات...</p>
<p><b>التكوين:</b></p> <p>المستوى الجامعي حقوق أو إدارة الأعمال تكوين متواصل و دورات تحسين المستوى في مجال إدارة الأفراد</p>
<p><b>العلاقات الوظيفية:</b></p> <p>الرئيس المباشر: رئيس قسم الموارد البشرية تربطه علاقات بمدير المنطقة و مدير الوحدة و رئيس قسم م.ب. للمنطقة و رؤساء الأقسام التنفيذية</p>
<p><b>أفاق تطور المهنة:</b></p> <p>تعرف الوظيفة انتقالا تدريجيا من التصور التقليدي لتسيير المستخدمين إلى التصور الحديث لإدارة الموارد البشرية، يتجلى ذلك من خلال الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة الخاصة ب.إ.م.ب.</p>

<http://www.reseau-tee.net/met-eau.htm> <sup>98</sup>

<http://www.lesagencesdeleau.fr/32metiersdeleau/frameset.html>

<http://www.onisep.fr/onisep-portail/portail/group/gp>

<http://www.eaumartinique.eu/spip.php?article77>

<http://www.oieau.fr> <sup>99</sup>

<b>الكفاءات المتاحة:</b> يتمتع رئيس المصلحة - بحكم خبرته الطويلة في المنصب و تكوينه القانوني - بقدرات إدارية و تنظيمية كبيرة، و يساعده في مهامه مختص في إدارة الأعمال (عقد ما قبل التشغيل).
<b>الكفاءات اللازمة:</b> التحكم في التقنيات الحديثة المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، مخططات المسارات المهنية، أساليب و مناهج تقييم الأداء...

جدول (3-13): بطاقة توصيف وظيفة عون تقني - تجاري

<b>تعريف الوظيفة:</b> يتولى العون التقني - التجاري المهام الأساسية المتعلقة بإدارة العلاقات مع الزبائن، إنجاز أشغال الفوترة و متابعة كل الاحتياجات الواردة إلى الوكالة التجارية.
<b>التأهيل</b> تحكم
<b>شروط ممارسة المهنة:</b> يتطلب أداء هذه الوظيفة معرفة واسعة في الاعلام الآلي: النقل <i>Saisie</i> ، الجدولة <i>Tabulation</i> ، المعالجة <i>Traitement</i> ... بالإضافة إلى حيازة معارف أساسية في النشاط التجاري و معاملة الزبون...
<b>التكوين:</b> تكوين في الاعلام الآلي (مستويات أولية) و تكوين متخصص في الأنشطة التجارية تكوين متواصل و تحسين المستوى في تطبيق البرمجيات التجارية الجديدة
<b>العلاقات الوظيفية:</b> الرئيس المباشر: رئيس الوكالة التجارية مدير الوحدة، رئيس القسم التجاري، رئيس المصلحة للتجارية، أعوان تسجيل العدادات <i>Releveurs</i>
<b>آفاق تطور المهنة:</b> الانفتاح الاقتصادي و الخصوصية الجزئية لأنشطة المؤسسة يفتحان آفاقا واسعة أمام تطور الوظيفة التجارية.
<b>الكفاءات المتاحة:</b> التحكم في الاعلام الآلي و النقل السريع للبيانات على الحاسوب
<b>الكفاءات اللازمة:</b> تعلم الأنظمة الحديثة لإدارة العلاقات مع الزبائن ( <i>customer relationship management -CRM</i> )

جدول (3-14): بطاقة توصيف وظيفة تقني مخبري - محلل المياه

<b>تعريف الوظيفة:</b> يتولى مهام تحليل المياه و إعداد التقارير اليومية المتعلقة بحالة الماء و نسب المواد العضوية فيه، و مساعدة الاطارات المختصة في عمليات معالجة المياه.
<b>التأهيل</b> تحكم
<b>شروط ممارسة المهنة:</b> حيازة شهادة تقني في التحاليل المخبرية الهيدروليكية، و خبرة كافية في ميدان التحاليل و المعالجة
<b>التكوين:</b> مستوى الثالثة ثانوي علمي + شهادة في الاختصاص تكوين متواصل في مجال تحليل و معالجة المياه و استعمال التجهيزات المتطورة.

<b>العلاقات الوظيفية:</b> رئيس مصلحة التحاليل الفيزيائية و الكيماوية فرق التدخل
<b>أفاق تطور المهنة:</b> التطور التكنولوجي و ظهور تجهيزات متطورة في مجال التحاليل المائية و استخدام طرق عمل مبتكرة يؤدي إلى التطور المستمر لهذه الوظيفة .
<b>الكفاءات المتاحة:</b> معارف تقنية متخصصة في مجالات التحليل المائي
<b>الكفاءات اللازمة:</b> التحكم في التجهيزات الجديدة المتطورة

## 2- تطبيق منهجية بديلة (المزيج التحليلي)

على ضوء النتائج المتحصل عليها من التجارب السابقة، و استكمالاً لمسار تجربة المناهج التحليلية الجديدة ارتأينا دمج بعض هذه المناهج بغية التوصل إلى طريقة مبتكرة تستجيب للظروف و الملبسات الواقعية و المعاشة في المؤسسة الجزائرية التي تقتفر إلى تقاليد و إطارات مختصة في مجال التحليل الوظيفي.

تأتي فكرة المزج بين منطلقات المناهج التقليدية (التركيز على المنصب دون الفرد) و أساسيات المناهج الحديثة (إعطاء الفرد مكانة مركزية في التحليل)، و من ثم البحث عن سبل المواءمة بين المناهج المتوفرة، تأتي كمشاهدة لتجاوز عوائق التحليل في وسط يتسم بتدني المستويات العلمية و غياب آليات التمكين و تحميل المسؤوليات، حيث يجد كل فرد نفسه ملزماً بتنفيذ تعليمات وظيفية و الحرص على تجنب الخطأ ما أمكن.

إن فهم الخلفية السلوكية للعامل الجزائري و محركات الديناميكية الجماعية في المؤسسات الجزائرية كما أبرزتها العديد من الدراسات المتخصصة<sup>(100)</sup> تحتم علينا اعتماد طريقة تفاعلية تمزج بين قدرات شاغل المنصب و معرفته الدقيقة بالمهام و كفاءات و متطلبات أدائها، و قدرات المحلل في استخراج بعض الخفايا أو القضايا المسكوت عنها و توجيه العامل أو تحفيزه على إظهار معارفه و مؤهلاته، دون الانقياد و السير الطوعي في منطلق العامل بل باتخاذ الاحتياطات اللازمة و غرابة النتائج، هذه الطريقة فضلنا تسميتها بالتحليل الذاتي بالمرافقة كونها تتيح لشاغل المنصب القيام بمهمة التحليل و لكن بمرافقة مختص إداري أو محلل وظيفي.

و فيما يلي استعراض لكيفيات تطبيق هذه الطريقة على عينة من الوظائف ثم استخلاص النتائج المتمخضة عنها.

<sup>100</sup> سفير ناجي، ظاهرة التغييرية و حركية العمل في الصناعة الجزائرية - محاولة وضع إشكالية، ضمن "محاولات في التحليل الاجتماعي"، الجزء الثاني، ترجمة الأزهر بوغنديوز، ديوان المطبوعات الجامعية و المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 95 - 163.  
عبد الحفيظ مقدم و الطيب محي الدين، القيم، اتخاذ القرارات و الأنماط القيادية عند المديرين، ضمن "المديرون: دراسة نفسية - اجتماعية في المؤسسات الجزائرية"، جامعة الجزائر - معهد علم النفس، 1997، ص 99 - 133.

## 2-1- تطبيقات الطريقة الجديدة

ضمانا لمصداقية النتائج انتقينا عينة متنوعة من الوظائف الممثلة لمختلف التخصصات و المستويات الدراسية: جامعي، ثانوي و إعدادي، بالإضافة إلى توخي عامل الرغبة و القابلية للقيام بالدور التحليلي على أكمل وجه.

انصب التحليل الذاتي على الوظائف التالية:

- رقم
  - عون الضخ
  - المكلف بالأجور
  - عون الوقاية و الأمن
- و قمت بمعية السيد رئيس قسم الموارد البشرية بالوحدة أحيانا، و رئيس القسم التجاري أحيانا أخرى بدور المرافقين، حيث اقتصر دورنا في بداية العملية على توجيه العمال و حثهم بين الفينة و الأخرى على الادلاء بكل ما لديهم من معلومات.

ارتأى بعض المعنيين كتابة التحليل بأنفسهم بينما قمت بتسجيل المعلومات بالنسبة لبعض الوظائف موضوع التحليل، و قد جرت الطريقة بشكل فعال بالنسبة لمعظم الوظائف باستثناء بعض العوائق التي واجهتنا أثناء تحليل وظيفة عون الأمن، بسبب طبيعة الوظيفة من جهة و تدني مستوى شاغلها من جهة أخرى.

جدول (3-15): توصيف الوظائف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

الوظيفة:
رقم Releveur
<b>الدور الرئيسي:</b>
- تسجيل أرقام العدادات (كميات الاستهلاك)
<b>الأدوار الفرعية:</b>
- التسجيل الدوري لأرقام العدادات (كل ثلاثة أشهر)
- مراقبة حسن سير العدادات
- مراقبة التوصيل القانوني و غير القانوني
- الإعلام عن أي مخالفة
- الاعلام عن أي تسربات
- ملأ بطاقات الزبائن و تسليمها لمصلحة الفوترة
- توزيع الفواتير
- توقيف التوصيل عند عدم دفع المستحقات بعد ثلاثة إشارات
<b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b>
- تتراوح مستويات الرقامين بين الاعدادي و الجامعي و تسعى المؤسسة حاليا إلى رفع المستويات بتوظيف الجامعيين
- معرفة تركيبية و سير العدادات (تلقى الرقامون تكويننا خاصا في هذا المجال)
- معرفة كيفية التعامل مع الزبائن

<p><b>الكفاءات المعطلة (101):</b></p> <p>معرفة شاملة بالأحياء التي يعملون بها يمكن استغلالها في مجال التوزيع و مراقبة التسربات</p>
<p><b>الكفاءات اللازمة (102):</b></p> <p>تعلم كيفية تحرير التقارير</p>
<p><b>الوظيفة:</b></p> <p>عون ضخ Agent de pompage</p>
<p><b>الدور الرئيسي:</b></p> <p>تشغيل المضخات و مراقبتها</p>
<p><b>الأدوار الفرعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التشغيل و التوقيف اليومي للمضخات حسب برامج الانتاج المحددة</li> <li>- مراقبة سير المضخات</li> <li>- صيانة المضخات</li> <li>- الاعلام عن أي عطل يحدث للمضخات</li> </ul>
<p><b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتراوح المستويات الدراسية لأعوان الضخ بين الابتدائي و المتوسط و تسعى المؤسسة إلى رفع مستويات هذه الفئة</li> <li>- معرفة شاملة بالمضخات و كيفية سيرها</li> <li>- قداماء أعوان الضخ يعرفون حالة المضخات باستعمال السمع فقط</li> </ul>
<p><b>الكفاءات المعطلة:</b></p> <p>معرفة واسعة بأنواع المضخات و قدرة على تمييز الماركات الجيدة المتوفرة في السوق، هذه الكفاءة يمكن استغلالها عند الاقدام على اقتناء مضخات جديدة.</p>
<p><b>الكفاءات اللازمة:</b></p> <p>يشترط حاليا لتوظيف أعوان الضخ حيازة شهادة التأهيل المهني في الالكتروميكانيك حتى يتسنى لهم التدخل في حالة حدوث أعطال عادية بدل استدعاء مصلحة الصيانة</p>
<p><b>الوظيفة:</b></p> <p>المكلف بالأجور Chargé de la paie</p>
<p><b>الدور الرئيسي:</b></p> <p>إعداد الأجور شهريا</p>
<p><b>الأدوار الفرعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استلام بطاقات التتقيط من مختلف الهياكل</li> <li>- مراقبة التتقيط و الوثائق الرسمية للعمال</li> <li>- نقل المعلومات على الحاسوب</li> <li>- مراجعة جداول الأجور و إدخال التعديلات أو التصحيحات اللازمة</li> <li>- سحب جداول الأجور النهائية و تسليمها لمصلحة المحاسبة و المالية</li> </ul>

<sup>101</sup> هي الكفاءات المتوفرة لدى المعنيين لكنها غير مستخدمة عمليا.

<sup>102</sup> هي الكفاءات غير المتوفرة لدى المعنيين و التي يتوجب عليهم اكتسابها لأداء وظائفهم على أحسن وجه

<p><b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم في إعداد الأجور</li> <li>- التحكم في تشغيل الحاسوب</li> </ul>
<p><b>الكفاءات المعطلة:</b></p> <p>معرفة تامة و علاقات جيدة بكل المستخدمين</p>
<p><b>الكفاءات اللازمة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة محاسبية أولية</li> <li>- معرفة شاملة بالنظام القانوني و التنظيمي للأجور</li> <li>- معرفة التقنيات الادارية المتعلقة بالأجور: حساب تكلفة الأجراء، إعداد المجاميع و الجداول التحليلية...</li> </ul>
<p><b>الوظيفة:</b></p> <p>أعوان الوقاية و الأمن Agent de prévention et de sécurité</p>
<p><b>الدور الرئيسي:</b></p> <p>حراسة و حماية الأشخاص و الممتلكات</p>
<p><b>الأدوار الفرعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حراسة و حماية الأفراد و الممتلكات</li> <li>- مراقبة المحلات و منشآت الري</li> <li>- استقبال و توجيه الزوار</li> <li>- مرافقة أمناء الصناديق إلى البنوك لإيداع الأموال</li> </ul>
<p><b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b></p> <p>بعض الأعوان يحدرون من الأجهزة الأمنية و العسكرية و لديهم بالتالي معرفة واسعة في الأسلحة و الأشغال الأمنية</p>
<p><b>الكفاءات المعطلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب التدخل السريع في حالات الكوارث</li> <li>- معرفة جيدة لدى البعض بالتدابير الأمنية الخاصة بالتجهيزات الأمنية و الأسلحة النارية</li> </ul>
<p><b>الكفاءات اللازمة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعلم أساليب و سلوكيات التعامل مع الزوار و عمال المؤسسة</li> <li>- تعلم كيفية استخدام أدوات الوقاية و الأمن: الإطفاء، الإخلاء...</li> <li>- تعلم أساليب الإسعافات الأولية</li> </ul>

## 2-2- استنتاجات أولية

لم يكن من المتيسر تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة بفعالية كبيرة نظرا لغياب مختصين في التحليل الوظيفي و عدم اعتياد الأفراد على مثل هذه الممارسات، غير أننا حولنا سد هذا النقص بمحاولة لعب دور المحللين من جهة و العمل على توضيح الطريقة و أهدافها للعمال المعنيين و إقناعهم بأهمية العملية.

و برغم هذه العوائق فإننا نعتبر أن ما توصلنا إليه من نتائج يعتبر جد مشجعا على اعتماد هذه الطريقة و تطويرها، لكونها، خلافا لكل الطرق التي اطلعنا عليها لحد الآن، أكثر جدوى من حيث قدرتها على تمكين المحلل من معرفة الكفاءات المستعملة و الكفاءات اللازمة و كذا الكفاءات القابلة للإستعمال على شاغلي

للمناصب، و هو ما يتيح للمنظمة إحصاء كل القدرات المتاحة لدى مواردها البشرية و من ثم توظيف هذه الموارد بشكل بما يضمن خلق أكبر القيم الممكنة و تحقيق أقصى النتائج.

يضاف إلى ذلك أن هذه الطريقة، بفضل دمجها بين قدرات المحلل (المراقف) و خبرة شاغل الوظيفة، تعتبر أكثر ملائمة للمؤسسات الجزائرية و مؤسسات الدول النامية حيث القدرات الادارية متدنية و الثقافات السائدة في الأوساط المهنية لا تشجع على التعويل على تصريحات شاغل المنصب فقط، لاسيما عندما تكون المعلومة المهنية موضوع مزيادات أو عامل استقواء (من يحوز المعلومة يحوز السلطة *Qui détient l'information détient le pouvoir*)

و بالفعل توصلنا بفضل تطبيق هذه الطريقة إلى اكتشاف عناصر المعلومات الضرورية لحسن استغلال الطاقات البشرية و تطوير مهارات الأفراد، إذ مكنتنا من استكشاف الأدوار الأساسية التي يتولاها شاغل كل منصب، و الكفاءات التي يمارسها فعليا، الكفاءات التي بحوزته غير أنها غير مستغلة و قد اعتبرناها كفاءات معطلة (و يمكن تسميتها بالكفاءات القابلة للإستعمال إذا ما رأيت المؤسسة فيها فرصا أو إمكانية للإستغلال)، و أخير الكفاءات غير المتاحة لكنها لازمة لحسن سير الأنشطة أو بسبب التطورات الحاصلة في المحيطين الخارجي أو الداخلي، و هو ما يتيح إمكانية برمجة دورات تكوينية تستجيب للإحتياجات الفعلية للمؤسسة، أو استقطاب هذه الكفاءات من خارج المنظمة.

### المطلب الرابع نظام الأجور في المؤسسة الجزائرية للمياه

فور تأسيسها واجهت المؤسسة الجزائرية للمياه مشكلة جد معقدة تتعلق بتوحيد نظم الأجور المعمول بها في المؤسسات الجهوية و المؤسسات الولائية، و قد كان الفارق بين الشبكات الأجرية المعتمدة في هذه المؤسسات جد شاسع.

تأسست لهذا الغرض لجنة خاصة و شرعت في العمل على وضع شبكة موحدة منذ 2002، و إعادة تصنيف مناصب العمل، غير أن عدم الاستقرار و كثرة الانشغالات (الادارية و التقنية و غيرها) حالا دون تجسيد هذا المشروع.

اتخذت المؤسسة عدة مبادرات في هذا الشأن لكنها لم تكفل بالنجاح بسبب ما ذكرنا من فوارق أجرية كبيرة بين المؤسسة و الأخرى، و تمكنت في 2004 من اعتماد شبكة أجرية موحدة لكنها لم تدخل حيز التنفيذ إلا أواخر العام 2008 بسبب تأخر اعتماد مدونة المناصب (التصنيف الوظيفي).

اعتمد التنظيم الجديد على مبدأ توافقي يهدف إلى إرضاء كل الأطراف حيث أنها اختارت الشبكة المتضمنة لأعلى الرواتب (و قد كانت الشبكة الأجرية لمؤسسة إنتاج و توزيع المياه للغرب *EPEOR* هي الأعلى مقارنة بباقي المؤسسات) و أضافت إليها نسبة 10%، و من ثم مست الزيادة كل العمال على المستوى الوطني.

و فيما يلي دراسة موجزة للمدونة الجديدة للمناصب مقارنة بالمدونة القديمة (1) نستعرض بعد ذلك مكونات الشبكة الأجرية (هيكل الأجور) في المؤسسة الجزائرية للمياه (2).

## 1- مدونة المناصب بالمؤسسة الجزائرية للمياه

اعتمدت المدونة الجديدة لمناصب العمل و شبكة الأجور في عام 2008 بعد عدة محاولات باءت كلها بالفشل بسبب اصطدامها بعوائق كثيرة ناجمة عن وجود عدد كبير من التصنيفات الوظيفية و الشبكات الأجرية المعتمدة منذ فترة المؤسسات الجهوية و المؤسسات الولائية.

تحتوي المدونة الجديدة على 185 منصب عمل و 327 مستوى وظيفي، على اعتبار أن مناصب العمل تنفرع إلى عدد من المستويات (من 1 إلى 4):

- 51 منصب بمستوى واحد
- 126 منصب بمستويين
- 4 مناصب بثلاثة مستويات
- 3 مناصب بأربعة مستويات.

الغرض من الاكثار من المستويات هو إيجاد توافق أو تسوية بين التصنيفات القديمة و التصنيف الجديد، عملاً بمبدأ الأجر المكتسب و تجاوزاً لحالات النزاع و الانسداد؛ بينما كانت المناصب المتعددة المستويات جد محدودة في المدونة السابقة:

- أمين الصندوق : 3 مستويات
- رئيس سلم : 4 مستويات
- رئيس مركز : 9 مستويات
- كهربائي : 3 مستويات
- رصاص : 3 مستويات
- مسجل العدادات: 4 مستويات
- مصلح عدادات : 3 مستويات
- لحام : مستويين
- تقني : مستويين

أما الأصناف الأجرية فتتراوح بين 6 و 24 على النحو التالي:

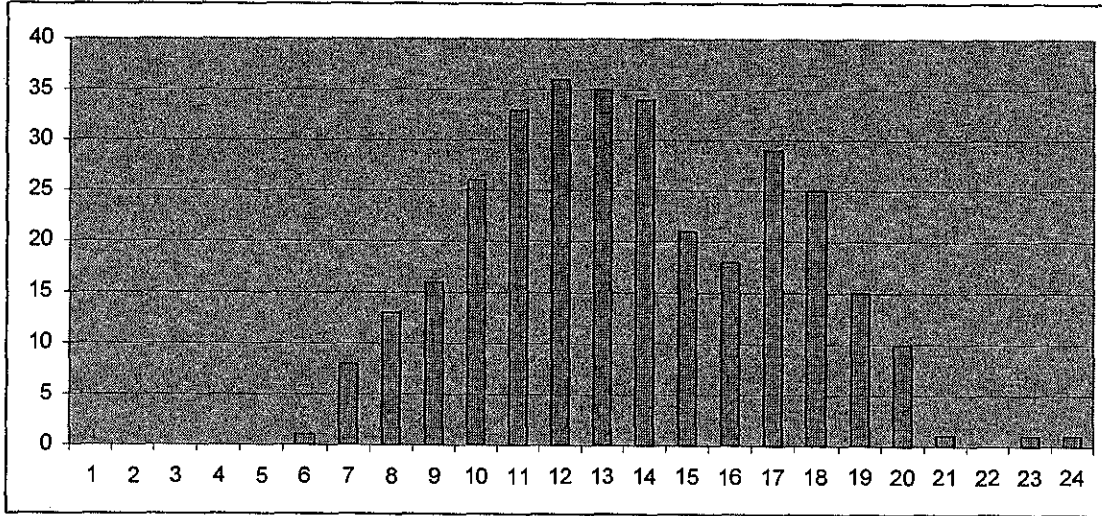
جدول (3-16): تصنيف المستويات الوظيفية

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	الأصناف
21	34	35	36	33	26	16	13	08	01	عدد المستويات في كل صنف
24	23	22	21	20	19	18	17	16		الأصناف
01	01	00	01	10	15	25	29	18		عدد المستويات في كل صنف

و الرسم البياني التالي يوضح توزيع المستويات الوظيفية على مختلف الأصناف:

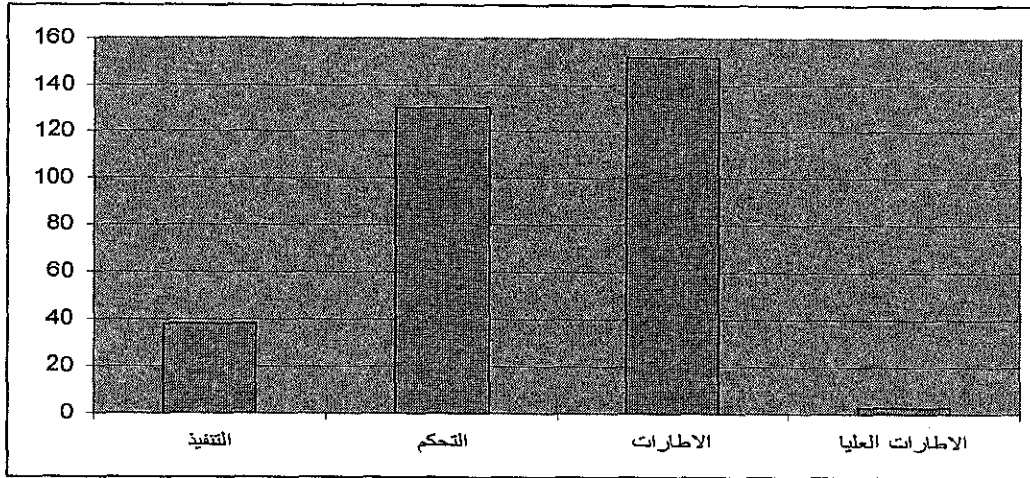


شكل (3-): تصنيف المستويات الوظيفية حسب الأصناف المهنية



و من حيث المستويات التدريجية نلاحظ تفاوتاً صارخاً لتوزيع المستويات الوظيفية كما يبينه الرسم البياني التالي:

شكل (3-7): تصنيف المستويات حسب التدرج الوظيفي



يفتقر التصنيف الجديد للمناصب إلى أي مرتكز منطقي، و يتجلى ذلك عند مقارنة المستويات الوظيفية و الأصناف الأجرية بأحجام العمل المنوطة بكل منصب و المتطلبات التأهيلية لشغل المناصب، نلاحظ عندئذ فوارق و اختلالات جوهرية، و مرد ذلك إلى أن اعتماد المدونة و الشبكة الأجرية الجديتين جاءا بدافع تسوية وضعية محرجة لا تأسيساً لنظام تأجير عقلائي ضمن رؤى استراتيجية لأهداف المؤسسة المستقبلية و تطوراتها المحتملة.

لذلك لا أستبعد أن يثير هذا التصنيف الجديد إشكالات كثيرة في المستقبل القريب، بعد أن يزول مفعول الزيادات الأجرية التي مكنت المؤسسة من إحتواء وضعيتها السخط العام.

إن تفاوت المستويات في المنصب الواحد ينبغي أن يؤسس على منطلقات موضوعية كعدد المشتركين أو أهمية الشبكة المائتية أو إن أمكن (و ذلك هو ما نقترحه في هذا السياق) على أرقام الأعمال.

لأن التمييز بين العامل في مدينة كبيرة و العامل في مدينة أخرى صغيرة، كما كان معمولاً به في تصنيف المؤسسة الجهوية EPEOR ، لا يبرر منطقياً التفاوت الأجرى:

## جدول (3-17): تصنيف مناصب رؤساء المراكز بمؤسسة EPEOR

التصنيف	الوظيفة	التصنيف	الوظيفة
18/05	رئيس مركز معسكر	18/04	رئيس مركز عين الترك
18/02	رئيس مركز محمدية	18/04	رئيس مركز أرزيو
18/04	رئيس مركز ندرومة	18/05	رئيس مركز بني بهدل
20/01	رئيس مركز وهران	18/05	رئيس مركز السانية
18/04	رئيس مركز الرمشي	19/01	رئيس مركز فرقوق
19/01	رئيس مركز تلمسان	18/02	رئيس مركز غريس
		18/05	رئيس مركز مغنية

و مع ذلك نجد في كثير من الحالات عدم التزام بمعيار عدد المشتركين و هو ما يتجلى على سبيل المثال في تصنيف مدراء الوحدات في مدونة EPEOR :

- مدير وحدة عين تموشنت : 20/02
- مدير وحدة معسكر : 21/03
- مدير وحدة وهران : 20/05
- مدير وحدة تلمسان : 20/04

مما يوحي أن التصنيف القديم لم يكن يعتمد على أي مرتكزات منطقية تبرر التفاوتات الأجرية، و بحكم أن تصنيف مؤسسة EPEOR هو الذي اعتمد كأساس للتصنيف الجديد فإن الملاحظة المذكورة تبقى سارية.

## 2- الشبكة الأجرية و هيكل الأجور في المؤسسة الجزائرية للمياه

إن فهم التركيبة و النظام الأجرين السائدين في المؤسسة الجزائرية للمياه يتطلب إجراء تحليل لشبكة الأجور التي صممت عام 2004 و دخلت حيز التنفيذ في 2008، ثم دراسة هيكل الأجور المعمول به طبقا للاتفاقية الجماعية الأخيرة (المعتمدة عام 2006):

## 2-1- تحليل الشبكة الأجرية للمؤسسة الجزائرية للمياه

تتشكل الشبكة الأجرية للمؤسسة الجزائرية للمياه من 25 صنف غير أن ستة أصناف منها غير مستخدمة (من 1 إلى 5 و 22)، و من 20 درجة سلمية Echelon ، و تتوزع على أربعة أقسام تدرجية :

- التنفيذ : من 1 إلى 9
- التحكم : من 10 إلى 13
- الاطارات : من 14 إلى 20
- الاطارات العليا : من 21 إلى 25

و يتراوح الأجر القاعدي وفق هذه الشبكة بين 7920 دج (الصنف 1 الدرجة 1) و 49950 دج (الصنف 25 الدرجة 20) أي بفارق ستة أضعاف، و هو ما يمثل انحصارا كبيرا للأجور بين مختلف المستويات.

تتراوح الحدود الدنيا و القصوى للأجور بين قيم غير متجانسة، مما يخلق اختلالات في نسب الزيادات المعتمدة للدرجات السلمية في كل صنف كما يبينه الجدول التالي:

جدول (3-18): تحليل الشبكة الأجرية لمؤسسة ADE

الصنف	الحد الأدنى (أ)	الحد الأعلى (ب)	الفارق (ب - أ)	النسبة المئوية الفارق/ب×100	متوسط الزيادة لكل درجة (الفارق/20)
1	7920	9440	1520	16,10	76
2	8000	9570	1570	16,40	78,5
3	8120	9660	1540	15,94	77
4	8160	9700	1540	15,87	77
5	8200	9750	1550	15,89	77,5
6	8440	10290	1850	17,97	92,5
7	8920	10920	2000	18,31	100
8	9210	11230	2020	17,98	101
9	9300	11560	2260	19,55	113
10	9700	11870	2170	18,28	108,5
11	10130	12440	2310	18,56	115,5
12	10590	12950	2360	18,22	118
13	11260	13940	2680	19,22	134
14	12000	14800	2800	18,91	140
15	12960	16260	3300	20,29	165
16	14300	17960	3660	20,37	183
17	16800	21120	4320	20,45	216
18	18870	23720	4850	20,44	242,5
19	20540	25790	5250	20,35	262,5
20	23070	35100	12030	34,27	601,5
21	25700	36160	10460	28,92	523
22	27520	38750	11230	28,98	561,5
23	29500	41610	12110	29,10	605,5
24	31700	44270	12570	28,39	628,5
25	36100	49950	13850	27,72	692,5

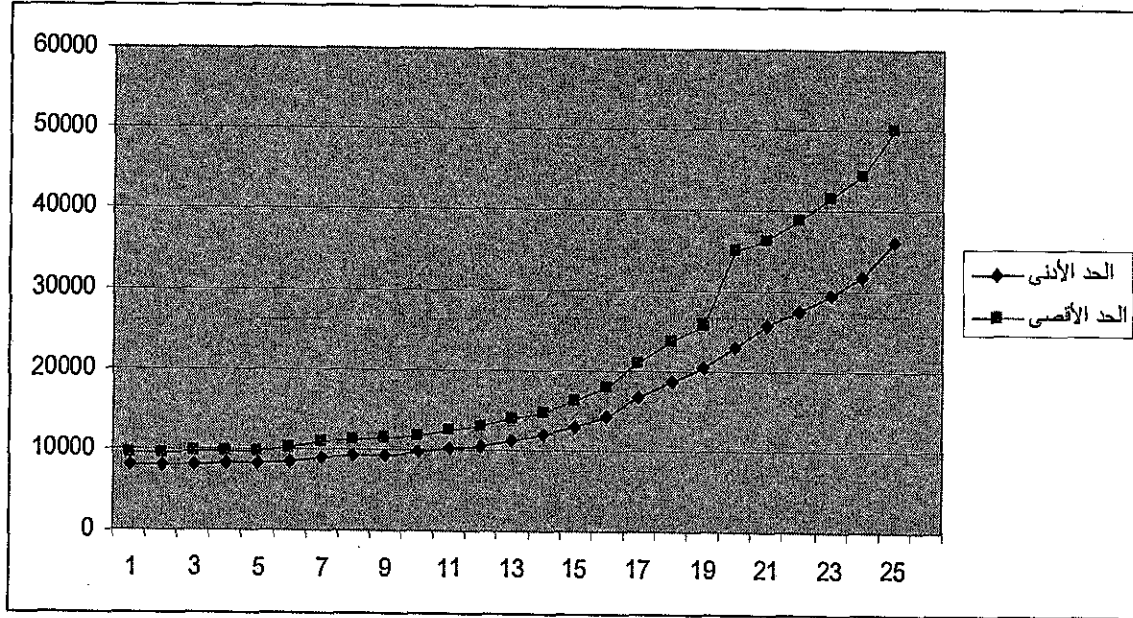
يتضح من خلال هذا الجدول وجود انكماش حاد لمبالغ الزيادات المرتبطة بالدرجات السلمية على مستوى التنفيذ و التحكم بوجه خاص حيث يتراوح متوسط الزيادة لكل درجة بين 76 دج و 134 دج، و كذلك الشأن بالنسبة للإطارات الوسطى من الصنف 14 إلى الصنف 19 حيث يتراوح متوسط الزيادة بين 140 دج و 262,5.

ابتداء من الصنف 20 يرتفع متوسط الزيادة للدرجة الواحدة بأكثر من ضعفين مقارنة بالصنف الأدنى مباشرة، و تتراوح متوسطات الزيادة بالنسبة للإطارات العليا بيم 523 دج و 692,5 دج.

هذه الوضعية تخلق حالة من الجمود الأجرى لدى العمال دون مستوى الاطارات العليا، الأمر الذي يؤثر سلبا على دافعية الفرد، و هو ما لمسناه فعلا لدى معظم العمال الذين اتصلنا بهم.

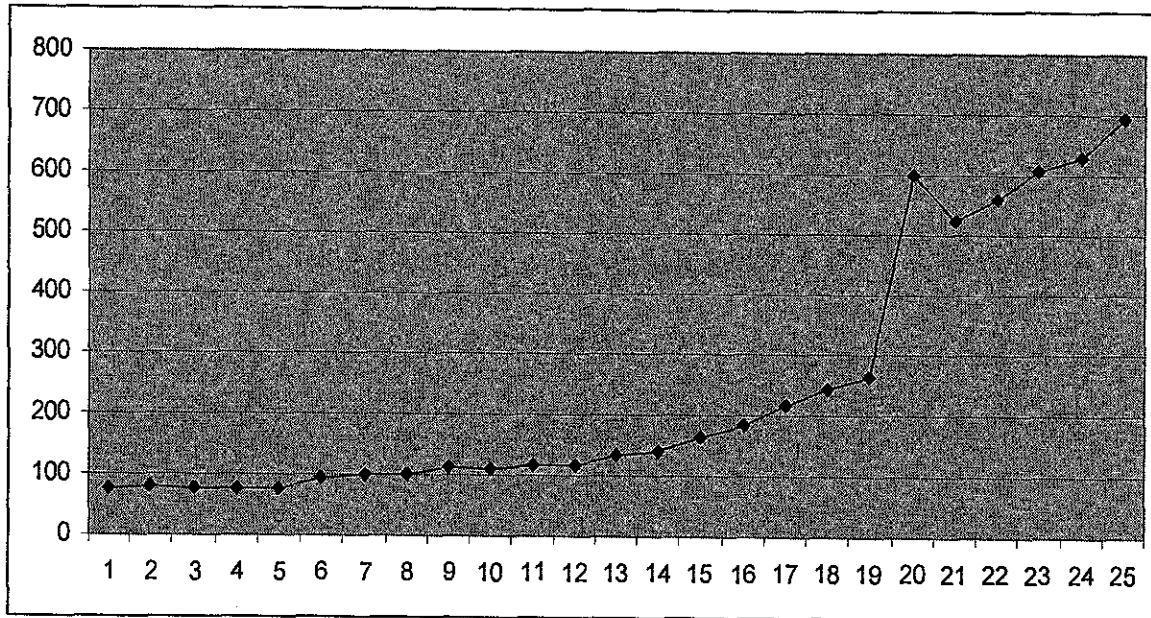
و الرسم البياني التالي يبرز بوضوح حجم الفوارق بين الحدود الدنيا و الحدود القصوى لدى مختلف الأصناف المهنية:

شكل (3-8): الفوارق بين الحدود الدنيا و الحدود القصوى للأجور



و توضيحا للشكل السابق يبين الرسم التالي تباين متوسط الزيادات للدرجة الواحدة لدى كل الأصناف:

شكل (3-9): متوسط الزيادات لكل درجة سلمية



يبرز هذا الشكل حجم التفاوت في متوسط الزيادات الخاصة بالدرجات السلمية، حيث ينقسم العمال إلى فئتين: فئة ذوي الزيادات المنخفضة (من الصنف 1 إلى 19) و فئة ذوي الزيادات العالية (من الصنف 20 إلى 25)، و لم نتمكن من الحصول على أجوبة مقنعة لتبرير هذا التفاوت، لاسيما بين الاطارات.

و كذلك يلاحظ اختلال بين الزيادات الخاصة بالصنف 20 و الصنفين 21 و 22، إذ يفترض اعتماد نظام تصاعدي للزيادات، لأن حالة الاضطراب هذه قد تكون مدعاة لمشاكل اجتماعية و نزاعات مهنية تغذيها مثل هذه التصنيفات غير المنضبطة.

## 2-2- تحليل هيكل الأجور في المؤسسة الجزائرية للمياه

يتكون هيكل الأجور من الأجر القاعدي *Salair de base* و النظام التعويضي *Régime indemnitaire*، و كلاهما يتحددان بموجب الاتفاقية الجماعية في إطار النظام القانوني و التنظيمي الساري.

و يتركب النظام التعويضي للمؤسسة الجزائرية للمياه من العناصر التالية<sup>(103)</sup>:

1. تعويض العطلة السنوية *Indemnité du Congé Annuel (ICA)* تمنح لكل العمال المستفيدين من العطلة السنوية وفق الشروط المحددة في المادة 179 من الاتفاقية الجماعية، و تتحدد على أساس 12/1 من الأجر الكلي الخام الذي تقاضاه العامل خلال السنة المرجعية للعطلة أو السنة السابقة لها.

2. تعويض المخاطر و التبعية المرتبطة بالأمن الداخلي للمؤسسة *Primes de risques et de sujétions liées à la sécurité interne de l'établissement*، يمنح لأعوان الأمن و الحراسة المعرضين فعلا لمخاطر الاعتداء و الملتزمون بحماية الأفراد و الممتلكات في المؤسسة في كل الظروف؛ و يحدد هذا التعويض على أساس الأجر القاعدي وفق النسب التالية:

- تعويض الخطر : 20 % من الأجر القاعدي

- تعويض التبعية : 30 % من الأجر القاعدي

3. تعويض الالتزام *Indemnité d'astreinte* يمنح للعمال الخاضعين لنظام عمل يلزمهم بالبقاء على أهبة الاستعداد للعمل في بيوتهم أو خارج أوقات العمل بما في ذلك أيام العطل الأسبوعية و الأعياد القانونية؛ و يحدد تعويض الالتزام بنسبة 10 % من الأجر القاعدي.

4. التعويض الجزافي عن النقل *Indemnité forfaitaire de transport* يهدف إلى تعويض المصاريف التي يتحملها العمال في انتقالاتهم اليومية من مساكنهم إلى مواقع عملهم، يمنح لكل عامل يقطن على بعد كيلومتر واحد على الأقل عن مقر عمله أو عن المكان الاعتيادي لنقل العمال بوسائل المؤسسة، و يحدد هذا التعويض حسب المقياس التالي:

- من 1 إلى 5 كلم : 500 دج

- من 6 إلى 10 كلم : 600 دج

- من 11 إلى 20 كلم : 850 دج

- أكثر من 20 كلم : 1100 دج

5. التعويض عن الساعات الإضافية *Indemnité pour heure supplémentaires* يهدف إلى تعويض العمال الذين يقومون استثنائيا لضرورة الخدمة بتجاوز المدة الزمنية الأسبوعية القانونية، بطلب من الهيئة المستخدمة، هذا التعويض يخص فئتي التنفيذ و التحكم، و يحدد على النحو التالي:

- الساعات الإضافية الأربعة الأولى : زيادة نسبة 50 %
- الساعات الإضافية التالية : زيادة نسبة 75 %
- الساعات الإضافية التي تؤدي استثناء ليلا أو أيام العطل أو الأعياد القانونية (بين الساعة 21 و الساعة 5 صباحا) : زيادة نسبة 100 %.

6. التعويض الجزافي عن استعمال السيارة الخاصة *Indemnité forfaitaire de conventionnement de véhicule* يهدف إلى تعويض العمال الذين تتطلب وظائفهم الاستعمال الاعتيادي للسيارة، غير أن المؤسسة لا تستطيع توفير ذلك مما يضطرهم إلى استعمال سياراتهم الخاصة.

- يستفيد العمال المعنيون من تعويض يتراوح بين 2000 دج و 4000 دج و يتركب من عنصرين:
- تعويض اهتلاك قيمته 2000 دج،
- تعويض عن التنقلات يتراوح بين 500 دج و 2000 دج حسب المسافة و وفق المقياس التالي:

المبلغ الشهري لتعويض استخدام السيارة	المبلغ الشهري لتعويض الاهتلاك	المبلغ الشهري للتعويض الكيلومتري	المتوسط الشهري لعدد الكيلومترات
2500 دج	2000 دج	500 دج	إلى غاية 250 كلم
2800 دج	2000 دج	800 دج	من 251 إلى 400
3100 دج	2000 دج	1100 دج	من 401 إلى 550
3500 دج	2000 دج	1500 دج	من 551 إلى 700
4000 دج	2000 دج	2000 دج	أكثر من 700

7. تعويض الاطعام *Prime de panier* هي عبارة عن تعويض للمصاريف التي يتحملها العمال لتناول وجبات الافطار، تدفع عن أيام العمل الفعلية و تتحدد بمبلغ 120 دج يوميا.

8. تعويض المنطقة *Indemnité de zone* يمنح للمستخدمين العاملين في هياكل المؤسسة و المتقلين إلى ورشات تقع في ولايات الجنوب، تعويضا عن الأضرار المرتبطة بهذه المناطق (الحرارة، الرياح الرملية...) و العزلة؛ وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 96-62 المؤرخ في 27 جانفي 1996.

- 9. تعويض العمل الدائم *Indemnité de travail posté* يهدف إلى تعويض الاكراه الناجم عن:
  - تناوب الفرق الدائمة؛
  - العمل الليلي؛
- العمل أيام العطل الأسبوعية في حالة اعتماد نظام 3 × 8 بشكل متواصل.

تحدد مبالغ التعويض حسب المقياس التالي:

مستوى التعويض	نظام العمل الدائم
25 % من الأجر القاعدي	3 × 8 متواصل
15 % من الأجر القاعدي	3 × 8 شبه متواصل
10 % من الأجر القاعدي	3 × 8 غير متواصل

10. التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة *Indemnité forfaitaire pour service permanent* يوجه لتعويض الاكراه الزمني الذي يخضع له بعض العمال الذين يضطرون باستمرار و بشكل منظم إلى تجاوز الأوقات القانونية للعمل بسبب ضروريات الخدمة.

تتراوح نسبة التعويض بين 5 إلى 20 % على النحو التالي:

الساعات الاضافية المؤداة خلال الشهر	نسبة التعويض المناسبة
1 إلى 5 ساعات إضافية	5 %
6 إلى 10 ساعات إضافية	10 %
11 إلى 15 ساعة إضافية	15 %
16 إلى 20 ساعة إضافية	20 %

11. مكافأة المسؤولية *Prime de responsabilité* تمنح للإطارات الذين يشغلون مناصب عضوية كما تحددها القرارات التنظيمية للمديرية العامة، و تحدد على النحو التالي:  
 - 20 % من الأجر القاعدي لمناصب الاطارات و الاطارات العليا؛  
 - 30 % من الأجر القاعدي لمناصب مديري المناطق و مديري الوحدات.

12. التعويض الجزافي عن الوظيفة *Indemnité forfaitaire de fonction* يحدد بنسبة 15% من الأجر القاعدي و يمنح على النحو التالي:  
 - الاطارات المصنفة في الأصناف 15 إلى 20 و الذين لا يشغلون مناصب عضوية؛  
 - الاطارات العليا المصنفة في الأصناف 21 إلى 25 الذين لا يشغلون مناصب عضوية؛  
 - الاطارات المصنفة في الصنف 14 الذين يشغلون منصب رئيس فرع.

13. مكافأة ضد الغش *Prime anti-fraude* تمنح لكل عامل يكتشف و يبلغ عن أعمال غش في مجال استهلاك المياه، و تهدف إلى إشراك العمال في محاربة المخالفات و حماية المصالح المادية للمؤسسة و الحفاظ على صورتها في المجتمع، و تحدد قيمتها بمبلغ 300 دج عن كل إبلاغ جرى تأكيده فعليا.

14. مكافأة الجرد *Prime d'inventaire* تهدف إلى مكافأة النتائج المتحصل عليها في إطار إنجاز جرد الاستثمارات و المخزونات في آجال قصيرة، و تمنح لكل العمال الذين يعينون استثنائيا للمشاركة في أعمال الجرد، و تتراوح قيمتها بين 0 و 3000 دج حسب تقدير المسئول التدريجي لنوعية و آجال المهام المنجزة.

15. مكافأة الصندوق *Prime de caisse* تهدف إلى تغطية المخاطر المحتملة للعجز في الصندوق و تمنح للعامل المكلف بالتعامل بالأموال نقدا بصفة اعتيادية، و تحدد حسب المقياس التالي:

مبلغ المكافأة	منصب العمل
1000 دج	الرقام/القابض
1000 دج	أمين الصندوق مستوى 3
800 دج	أمين الصندوق مستوى 2
700 دج	أمين الصندوق مستوى 1

16. مكافأة الميزانية المحاسبية *Prime de bilan comptable* تهدف إلى تعويض الاكراه الذي يتعرض له العمال المكلفون بإنجاز الميزانية المحاسبية، و تتراوح قيمتها بين 0 و 3000 دج حسب تقدير الرئيس التدرجي.

17. مكافأة المردودية الجماعية *Prime de rendement collectif* ترتبط بتحقيق أهداف الميزانية المحددة للسنة الجارية، و يستفيد منها العمال في حالة بلوغ نصاب الأهداف 90% أو أكثر، و تحدد النسبة القصوى للمكافأة بـ 30 % من الأجر القاعدي الشهري.

18. مكافأة الأداء *Prime de performance* ترتبط بتحقيق أهداف الميزانية المحددة للسنة الجارية، و يستفيد منها العمال في حالة بلوغ نصاب الأهداف 80% أو أكثر، و تحدد النسبة القصوى للمكافأة بـ 50 % من الأجر القاعدي وفق تقييم ينجز كل ثلاثة أشهر.

20. مكافأة المردودية الفردية *Prime de rendement individuel* يقيم العمال دوريا على أساس المعايير المبينة في الجدول التالي:

تحقيق الأهداف		نوعية العمل		المواظبة	
3	مردود أعلى من الهدف	3	نوعية عمل جيدة	4	تأخرات و غيابات في حدود 3سا و 30د شهريا
2	مردود مساوي للهدف	2	نوعية عمل حسنة	2	بين 3س و 30د و 8س
1	مردود متوسط للهدف	1	نوعية عمل متوسطة	0	أكثر من 8 سا شهريا
0	مردود أقل من الهدف	0	نوعية عمل ضعيفة		

تجمع النقاط المحصل عليها من طرف كل عامل و تحول إلى نسبة مئوية من الأجر القاعدي في حدود 10 % كحد أقصى.

يضاف إلى هذه المكافآت و التعويضات منح ترتبط بالوضعية الاجتماعية و العائلية: تعويض الأجر الوحيد *IPSU* و منحة التمدرس و غيرهما.

على ضوء ما تقدم يمكننا إيداء الملاحظات التالية:

- النظام التعويضي المعمول به يرتبط عموما (باستثناء عدد قليل من المكافآت و التعويضات) بالمنصب الذي يشغله الفرد لا بعمل الفرد و أدائه.
- مبالغ و نسب المكافآت و التعويضات محدودة عموما و عليه فهي لا ترقى إلى مستوى التحفيز المطلوب.
- تبقى معظم المكافآت مرهونة بتقدير المسئول التدرجي، لكن غياب معايير دقيقة و شفافة من شأنه أن يخل بمبدأ الاستحقاق الفعلي.
- يتميز النظام الأجرى، لاسيما في المستويات الدنيا (التنفيذ و التحكم)، بالجمود النسبي بحكم أن التغييرات التي تمس الأجر طفيفة جدا و تكاد لا تلمس فعليا.



### المبحث الثالث

## دراسة مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة معسكر

قبل تحولها مؤخرا إلى جامعة اجتازت هذه المؤسسة عدة مراحل منذ تأسيسها في 1986 كمعهد وطني للتعليم العالي للعلوم الفلاحية، لتتحول سنة 1991 إلى مركز جامعي يضم عددا من المعاهد المتخصصة (العلوم الفلاحية، الري، و العلوم الاقتصادية)، ليستمر تزايد المعاهد و التخصصات العلمية إلى غاية سنة 2009 تاريخ تحول المركز الجامعي مصطفى اسطمبولي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي 09-12 المؤرخ في 04 يناير 2009 للمتضمن إنشاء جامعة معسكر (ج. ر. رقم 02-2009).

و تعتبر الجامعة كغيرها من المرافق التعليمية و التكوينية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني، يخضع تسييرها المالي لنظام المحاسبة العمومية، و تسييرها البشري لنظام الوظيفة العمومية.

و تتكون جامعة معسكر من خمس كليات هي:

- كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- كلية الحقوق و العلوم السياسية
- كلية العلوم و التكنولوجيا
- كلية علوم الطبيعة و الحياة.

إن اختيار كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير كمجال لإجراء الأبحاث الميدانية أمله عدة اعتبارات (شخصية و موضوعية)، أهمها:

- العلاقات الوثيقة التي تربطني بعمال الكلية حيث أزاول مهامي كأستاذ منتدب ثم أستاذ مساعد منذ 1999 و حيث شغلت خلال فترة إجراء الأبحاث منصب مدير للدراسات، مما سهل عليّ كثيرا إنجاز العمل بدعم و مساندة كبيرين من الطاقم البشري بالكلية.
- كلية العلوم الاقتصادية هي أحد أقدم الوحدات الإدارية الموجودة بجامعة معسكر على اعتبار أنها أنشئت في شكل معهد في 1991، و بذلك فإن هيكلها الإدارية مكتملة خلافا للعديد من الكليات الحديثة النشأة، كما أن نشاطها المهني يعرف حالة من الثبات النسبي على اعتبار أن الموظفين يمتلكون رصيدا كافيا من الخبرة المهنية.

خلافا للمؤسسات الاقتصادية حيث تجرى عمليات التحليل الوظيفي، بشكل منتظم أو غير منتظم، كما هو الشأن في المؤسسة الجزائرية للمياه التي سبق تناولها في المبحث السابق، فإن الإدارات و المؤسسات العمومية الإدارية لا تعرف مثل هذه التحاليل بحكم خضوعها لتنظيم مركزي يسري على كل الإدارات و المؤسسات عبر التراب الوطني، و يتم تنظيمه بموجب نصوص معيارية (القوانين الأساسية الخاصة *Statuts particuliers*) كما أشرنا في الفصل الأول من القسم الثاني.

يخضع العمال الإداريون و التقنيون لإحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، أما المهنيين و الحجاب و السائقين فيحكمهم المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

و إننا عندما نراجع مضمون هذه النصوص لنقارنها بواقع الحال، أي المهام الفعلية التي يؤديها الموظفون على أرض الواقع، نجد بونا شاسعا بين المهام النظرية و المهام الواقعية، و السر في ذلك أن هذه الوظائف مشتركة بين مختلف أنواع الإدارات و المؤسسات الإدارية، و بحكم تنوع أنشطة هذه الهيئات تتباين بالضرورة أنشطة أفرادها، باستثناء عدد محدود من الوظائف التي لا تختلف من قطاع لآخر.

شرعنا في الأبحاث الميدانية بالكلية سنة 2005 (كانت الكلية يومها عبارة عن معهد) و جرت العملية على مراحل مختلفة:

- المرحلة الأولى: تحليل مناصب العمل بالطرق التقليدية (المطلب الأول)؛
- المرحلتان الثانية و الثالثة: تطبيق بعض المناهج الجديدة ثم تجربة طريقة مبتكرة (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### تحليل مناصب العمل بواسطة المناهج التقليدية

قبل الشروع في عرض مجريات الأبحاث و التطبيقات الميدانية، نقدم فيما يلي لمحة موجزة عن التركيبة البشرية في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بمعسكر، و أهم مميزات و التغيرات الأساسية الجارية حاليا نتيجة تحول المعهد إلى كلية منذ يناير 2009.

### 1- التركيبة البشرية بمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عام 2007

يحتضن المعهد فئتين من العمال<sup>(104)</sup>:

عمال التدريس *Personnel Enseignant* و العمال الإداريون، التقنيون و أعوان المصالح A.T.S. (نسميهم هنا وظائف الدعم من أجل الاختصار)، يتوزعون على رتب وظيفية مختلفة، و نظرا لصعوبة التعامل مع وظائف و مهام الفئة الأولى ارتأينا تخصيص دراستنا للفئة الثانية من العمال.

في أواخر 2007 كان التعداد الإجمالي لعمال الدعم 39 عاملا يتوزعون كالتالي:

جدول (3-19): توزيع عمال معهد العلوم الاقتصادية

العدد	الرتب	العدد	الرتب
01	متصرف إداري	01	متصرف إداري رئيسي
02	مساعد إداري رئيسي	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	عون المكتبات	04	ملحق المكتبات الجامعية
03	ناقل في الإعلام الآلي	02	كاتب رقم
01	عامل مهني صنف 01	04	عون رقم
07	عون في إطار ما قبل التشغيل	12	عون مؤقت

<sup>104</sup> المعطيات التي أوردها تتعلق بفترة إنجاز الأبحاث أي من نهاية 2005 إلى عام 2007 و ذلك لضمان التطابق بين نتائج الأبحاث و التركيبة البشرية آنذاك، و إن كانت الوضعية البشرية للمعهد لم تعرف تغيرات كبيرة بعد تحوله إلى كلية، بل بقي التعداد مستقرا نسبيا، علما أن هذه الفترة سابقة للتعديلات التي عرفها قطاع الوظيفة العامة بخصوص اعتماد قانون جديد للقطاع و إصدار شبكة وطنية جديدة لمرتبات الموظفين كما سبق أن أشرنا في القسم الثاني.

الحاصلون على شهادات جامعية يمثلون نسبة 23,07 % بينما يقتصر المستوى التعليمي لباقي العمال على ما قبل الجامعي، مع ضرورة الإشارة إلى أن الشاغلين لوظائف إدارية تأطيرية لم يتلقوا أي تكوين متخصص في مجال الإدارة.

الذكور يمثلون نسبة 38,46 % أما الإناث فنسبتهم 61,53 % و يتوزع بالخصوص على الوظائف الإدارية و المكتبية خلافا للذكور الذين يتواجدون في كل التخصصات، و نشير إلى أننا لم ندمج فئة المنظفات *Les Femmes de ménage* لكونهن يسيرن على مستوى مركزي (مصلحة تابعة للمديرية الفرعية للتجهيز بالمركز الجامعي).

يتولى عدد من هؤلاء المستخدمين وظائف نوعية *Postes Spécifiques* بالمعهد على النحو التالي:

الوظيفة	الرتبة
رئيس مكتب الإدارة العامة	متصرف إداري رئيسي
رئيس مصلحة الدراسات	متصرف إداري
رئيس مركز الحسابات	مهندس دولة للإعلام الآلي
مسئول المكتبة	ملحق المكتبات الجامعية
رئيس مصلحة التعليم و الامتحانات	مساعد إداري رئيسي

و باستثناء مهندس الدولة للإعلام الآلي و ملحق المكتبات فإن باقي مجموعة التأطير الإداري قد تحصلوا على رتبهم الحالية بواسطة الترقية الداخلية، لذلك نجد في الوسط الإداري (الوظيفة العمومية) و في المؤسسة الجامعية عددا كبيرا من الإطارات الإدارية لا يتعدى مستواها التعليمي مستوى الثانوي، بله أقل من ذلك في بعض الحالات، و السبب في ذلك هو نظام التوظيف المعمول به منذ صدور المرسوم 59-85، و الذي كرسه النصوص القانونية و التنظيمية الجديدة.

## 2- دراسة مناصب العمل

نشير في مستهل هذا الفرع إلى أن تحليل العمل يكاد يكون معدوما سواء في المؤسسات الجامعية أو في غيرها من الإدارات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و لحل مرد ذلك إلى أن توصيف المناصب يتحدد على مستوى مركزي (الحكومة) بواسطة القوانين الأساسية الخاصة المشار إليها آنفا.

لذلك كان لزاما علينا أن نتولى إعداد و تنفيذ عملية تحليل المناصب بوسائلنا الخاصة و باجتهاداتنا الشخصية، و من ثم قمنا بإعداد استبيانات تستجيب لطبيعة العمل في الوسط الجامعي، و حرصنا خلافا لما جرت عليه طرق التحليل التقليدية، و التزمنا العمل به في تجاربنا بالمؤسسة الجزائرية للمياه، حرصنا على توسيع نطاق التحليل بحيث يشمل المنصب و شاغل المنصب في نفس الوقت، على أننا فصلنا بينهما في خطوة أولى من التحليل لتركيز الدراسة على المناصب وحدها، ثم أدمجناهما في خطوة ثانية، و قد كان الهدف من ذلك هو وضع الطرق التقليدية موضع التساؤل و التمحيص للتأكد من مدى مصداقيتها و تحديد العيوب و النقائص لتي تشوب استعمالاتها، إضافة إلى الوقوف على مدى التطابق بين أنواع و أحجام العمل الموكلة إلى الأشخاص و طبيعة تكوينهم، مستوياتهم و الرتب التي يحتلونها في التدرج الإداري.

اعتمدنا على نمونجي الاستبيان المبيينين أدناه لكننا دعمنا هذا العمل بالاتصال المباشر بالأفراد و أحيانا القيام بأنشطتهم أو ملاحظتها بشكل مباشر، و قد ساعدنا على ذلك علاقاتنا الوثيقة بعمال المؤسسة، و معرفتنا المسبقة بالكثير من المهام التي تؤدي على مستوى المعهد.

و قبل توزيع هذه الاستبيانات قمت - بصفتي مديرا للدراسات آنذاك - بجمع كافة عمال المعهد في اجتماع عام، أوضحت خلاله الهدف من العملية على اعتبار أن المعهد بحاجة إلى إعادة تنظيم و تحديد أدوار كل فرد بدقة كبيرة، و لم أخف الهدف الشخصي من العملية حيث أعلنت للعمال صراحة أن البحث الذي أدعوهم للمساهمة فيه يندرج في إطار تحضير رسالة دكتوراه، كما شرحت للجميع كيفية ملأ الاستبيان مستعينا في ذلك بعارض بيانات إلكتروني Data Show، و حرصت خلال الأيام الموالية على استقبال العمال في مكثبي لتوضيح أي تساؤل أو استفسار بخصوص الاستبيانين، وقد تمكنت من جمع 27 استبيان مستوفى للشروط من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها على العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح الذين يبلغ عددهم الإجمالي بالمعهد 39 عاملا (نسبة المشاركة تقدر بـ 69,23 %).



## بطاقة توصيف منصب العمل (تابع)

المسئوليات:

.....

.....

.....

المجهودات:

.....

.....

.....

العلاقات:

.....

.....

.....

الحجم اليومي للعمل:

.....

.....

.....

المتطلبات الخصوصية:

.....

.....

.....

المشاكل و المخاطر المرتبطة بالمنصب:

.....

.....

.....

الحلول المقترحة:

.....

.....

.....

ملاحظات و اقتراحات أخرى:

.....

.....

.....

## بطاقة توصيف شاغل المنصب

الاسم و اللقب .....

تاريخ و مكان الميلاد .....

العنوان الشخصي .....

المستوى التعليمي .....

آخر شهادة علمية أو مهنية .....

الوضعية المهنية: دائم — متعاقد — مؤقت — عقد تشغيل مسبق

تاريخ التنصيب: .....

الرتبة: .....

الوظيفة العليا المشغولة: .....

المناصب التي شغلتموها في المركز الجامعي: .....

.....

.....

الأقدمية خارج المركز الجامعي: .....

الترقيات التي تحصلتم عليها منذ تنصيبكم :

الترتيب	نمط الترقية	التاريخ
1.	.....	.....
2.	.....	.....
3.	.....	.....

الدورات التدريبية، تحسين المستوى و / أو الأيام الدراسية التي شاركتم فيها:

- 1- ..... التاريخ.....
- 2- ..... التاريخ.....
- 3- ..... التاريخ.....
- 4- ..... التاريخ.....

## 2-1- تحليل المهام و الأدوار

شملت الاستبيانات عددا من الوظائف الإدارية و المكتبية و التقنية، و هي في مجموعها تستوعب تقريبا كل الأنشطة المخولة للمعاهد الجامعية.

جدول (20-3): تحليل أدوار مستخدمي معهد العلوم الاقتصادية بالنظر إلى المؤهلات و تصنيف الرتب

المؤهل	التصنيف	الرتبة أو الوضعية المهنية	الأدوار الرئيسية	عدد المناصب	الوظيفة / المنصب
ليسانس في علم المكتبة 9 سنوات أقدمية	14/4 (1)	ملحق مكتبة (دائم)	الإشراف على عمال المكتبة إعداد طلبات الكتب و استقبال الكتب الجديدة المتابعة المستمرة لحركة المكتبة	1	مسؤول المكتبة
ليسانس في علم المكتبات	14/4	ملحق مكتبة (دائمون)	إعارة الكتب الترتيب اليومي للكتب إعداد فهرس المتب الجديدة	3	ملحق مكتبة
2 مستوى جامعي 1 مستوى 3 ثانوي + شهادة إعلام آلي	/	عون مؤقت	إعارة الكتب الترتيب اليومي للكتب	3	عون مكتبة
2 شهادة جامعية 1 مستوى جامعي + تقني سامي في الإعلام الآلي 1 مستوى 2 ثانوي + شهادة ناقل	/	عقد ما قبل التشغيل	إعارة الكتب الترتيب اليومي للكتب	4	
ليسانس في الحقوق + 23 سنة أقدمية	17/1	متصرف إداري رئيسي (دائم)	المهام الإدارية المتعلقة بتسيير الأفراد و الوسائل	1	رئيس مكتب الإدارة العام
ليسانس علوم اقتصادية	/	عقد ما قبل التشغيل	مهام السكرتاريا (غير محددة)	1	أمين مكتب الإدارة العامة
شهادة مهندس دولة في الاعلام الآلي	16/1	مهندس دولة (دائم)	إدارة قاعة الاعلام الآلي و الأنترنت	1	مسؤول قاعة الاعلام الآلي
تقني سامي في الاعلام الآلي شهادة ناقل + 10 سنوات أقدمية	8/3	عون ناقل عون تقني في الاعلام الآلي (دائم)	تسجيل نقاط الامتحانات على الحاسوب	2	عون نقل البيانات
1 مستوى 3 ثانوي + 10 سنوات 1 مستوى 2 جامعي + شهادة تقني سامي في الاعلام الآلي + 4 سنوات أقدمية 1 مستوى 2 ثانوي + شهادة ناقل +4س	6/3	1 عون رفق (دائم) 2 عون مؤقت	مهام السكرتاريا و استقبال الأساتذة و الطلبة	3	أمناء الأقسام البيداغوجية



ليسانس علوم قانونية	/	عقد ما قبل التشغيل	مهام إدارية غير محددة	1	عون بمصلحة التعليم
ليسانس علوم قانونية (جامعة التكوين المتواصل)	13/2	مساعد إداري رئيسي (دائم)	مهام إدارية غير محددة	1	رئيس مصلحة الدراسات
1 مستوى جامعي (ج ت م)	/	2 عون مؤقت	تسجيل الطلبة و إصدار الوثائق الرسمية و ترتيب الملفات	4	عون بمصلحة الدراسات
1 مستوى 1 ثانوي		2 عون ناقل			
1 مستوى 3 ثانوي + شهادة ناقل					
1 مستوى 2 جامعي (ج ت م)					
شهادة مهنية لتصلح الآلات الكاتبة و الساجبة + 10 سنوات أقدمية	/	عامل مهني درجة 3 (دائم)	سحب و نسخ الوثائق و التجديد	1	عون سحب الوثائق
السنة 2 إعدادي	/	عون مؤقت	حراسة المدخل الرئيسي للمعهد و استقبال الزوار و الطلبة	1	عون أمن

(1) التصنيف على أساس الرتب لا الوظائف النوعية بحكم أن التعيينات غير رسمية و عليه فإن شاغلي هذه الوظائف لا يتقاضون مرتبات المسؤولية

الوظيفية.

- على ضوء المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يمكننا استخلاص جملة من الملاحظات الأولية:
- ◀ عدد معتبر من العمال المستجوبين — على اختلاف مستوياتهم الدراسية و الوظيفية — يجهلون الأدوار الرئيسية لوظائفهم، و بعضهم يجهل حتى رتبته المهنية، و لعل مرد ذلك إلى سببين اثنين: تدني المستويات المعرفية لدى هؤلاء من جهة، و غياب الشفافية في تعامل إدارة المستخدمين مع الأفراد من جهة أخرى.
  - ◀ يمثل الدائمون نسبة 48,14% من مجموع المستجوبين، و المؤقتون 29,62% أما العاملون في إطار عقود ما قبل التشغيل 22,22%، الأمر الذي يترتب عنه حالة من عدم الاستقرار و غياب الدافعية.
  - ◀ ملاحظة أخرى جديرة بالاهتمام تتمثل في قيام ملحقى المكتبة و أعوان المكتبة بنفس الأدوار و كذلك الشأن بالنسبة لأعوان مصلحة الدراسات رغم تباين مستوياتهم الدراسية و الوظيفية، مما ينم عن سوء توزيع للأفراد و سوء استغلال للطاقات البشرية.
  - ◀ تصنيف الوظائف غير متطابق مع الأدوار و المهام التي يتولاها الأفراد، و كذلك التعيينات و نوعية العقود (الديمومة و التوقيت) لا تراعي البتة المؤهلات العلمية للأفراد، و قد ترتب عن ذلك اختلالات فظيعة حيث نجد بعض الأفراد في وضعيات توقيت منذ أماد طويلة و آخرون يوظفون بعد ذلك في وضعيات دائمة، مما يخلق حالة من التذمر و عدم الرضا المتفشي على نطاق واسع.
  - ◀ تعداد المستخدمين في المصالح و الوحدات الإدارية لا يستند إلى أي مرتكز عقلائي أو مبرر وظيفي (8 أفراد في المكتبة، 5 في مصلحة الدراسات، 3 في أمانة المديرية...)، و هو ما يؤدي في الغالب إلى انعدام التوازن التنظيمي حيث يبقى عدد من الأفراد بدون شغل طيلة اليوم بينما يتولى آخرون أعباء إضافية و ضغوطات مهنية كبيرة.
  - ◀ لا يوجد أي تطابق بين الأدوار الفعلية و الأدوار الرسمية المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، علما أن التصنيف و التأجير يستند إلى التوصيف الرسمي للمناصب لا إلى العمل الفعلي، و الجدول التالي يوضح هذه الفوارق بالنسبة لعدد من الرتب المنتقاة:

## جدول (3-21): مقارنة بين الأدوار الفعلية و الأدوار الرسمية

الوظيفة / الرتبة	الأدوار الفعلية	الأدوار الرسمية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات الإدارية / الجريدة الرسمية 51 لعام 1989	الأدوار الرسمية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظيفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية / الجريدة الرسمية العدد 3 لعام 2008	المساعدون الإداريون و المساعدون الرئيسيون (ملحقو الإدارة و الملحقون الرئيسيون حالياً)
المتصرفون الرئيسيون	يتولون مهام إدارية تطورية: رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب ... و توكل إليهم غالباً مسؤوليات إدارية ترتبط بنوعية الوظيفة التي يشغلها كل واحد.	يكلف المتصرفون الرئيسيون تحت السلطة السلمية بتحضير مشاريع النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال اختصاصهم و باعداد التعليمات اللازمة لتطبيقها، و يشاركون في مجال أعمال كل واحد منهم في تصور أي مشروع دراسات تلاسب احتياجات المؤسسة أو الإدارة التي تستخدمهم و في انجازه. (المادة 20)	يمارس المتصرفون الرئيسيون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التقسيم و التقييس القانوني. و يحضرون، بهذه الصفة، مسار المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات و تقارير تتعلق بمسائل خاصة. و يحضرون، زيادة على ذلك، النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، و لاسيما منها المشاريع التمهيدية للقوانين و كذا مشاريع النصوص التنظيمية و جميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة (المادة 16).	يتولى المساعدون غالباً مهام تنفيذية تختلف باختلاف جهة الارتباط، و توكل أحياناً إلى المساعدين الرئيسيين مهام تطورية محدودة (القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 جويلية 1993 المتضمن تصنيف المناصب العليا في المركز الجامعي).
		يكلف المساعدون الإداريون تحت السلطة السلمية بالاشرف على أي ملف أو دراسته، و تنفيذ كل إجراء يتعلق بتطبيق القوانين و التنظيمات، و يجسدون المبادئ الواردة في النصوص التشريعية و التنظيمية في تدابير نافذة، و يسهرون على احترام القواعد و الاجراءات المعمول بها. و هم ملزمون فضلاً عن ذلك، بتنفيذ أي دور أو عمل أو مهمة تتعلق بذلك و ضمن حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو احتياجاتها.	يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة و معالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم. كما يحضرون القواعد و الاجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها و ينفذونها و يسهرون على احترامها.	
		زيادة على المهام المسندة إلى المساعدين الإداريين(2)، بتنسيق دراسات الشؤون المتعلقة بتطبيق القوانين و التنظيمات و السهر على صياغتها. و ضمن تنفيذها و يمكنهم كذلك أن يشاركون في إعداد التعليمات اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية. (المادتان 32 و 33)	زيادة على المهام المسندة إلى ملحقو الإدارة(2)، يتولى الملحقون الرئيسيون لإدارة التطوير و التشييط و التنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم (المادتان 28 و 29).	

زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكاتب، يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي و المنتظم للمصالح الإدارية (المادة 37).	يكلف الأعوان الإداريون تحت السلطة السلمية بتنفيذ الأعمال المختصة بالتسيير و الاستغلال في حدود صلاحيات الهيئات التي تستخدمهم و احتياجاتها. (المادة 49)	مهام إدارية و تنفيذية تحدد على أساس جهات الارتباط	الأعوان الإداريون
يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي بتنفيذ و / أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية و تحليلها و تطويرها. و يقولون زيادة على ذلك، إدارة المنظومات الإعلامية و صيانتها، و كذا وضع قواعد المعطيات و نظام تسييرها (المادة 104)	يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي تحت السلطة السلمية بضبط منظومات معالجة الإعلام بواسطة مجموعات الكترونية، و تصميم مكانن مخصصة لمعالجة الإعلام الكترونيا و انجازها، و هم يحددون و يعدون اللغات التي تكفل تنفيذ المجموعات الالكترونية (المادة 134).	يتولى هؤلاء غالبا إدارة قاعات الإعلام الآلي تحت إشراف مدراء الدراسات بالمعاهد (1)	مهندسو دولة في الإعلام الآلي
يكلف التقنيون في الإعلام الآلي بتدوين المعطيات الموجهة إلى المعالجة ضمن منظومة معلوماتية و إعداد كشوف خروجها. و يمكن أن يكلفوا بوضع منظومات استغلال و جدية المركو و برامج مطابقة لها، و كذا تهيئة و معالجة اللوازم التابعة الأخرى و وسائل التخزين المعلوماتية (المادة 117).	يكلف التقنيون في الإعلام الآلي بتدوين المعطيات المعدة للمعالجة بواسطة مجموعة الكترونية لمعالجة الإعلام في دعامة ملائمة. و يمكن أن يكلفوا باستعمال لوحات التحكم ذات الشاشة، و المبرقات أو أي معدات أخرى مماثلة و وحدات المدخلات و المخرجات (المادة 147).	يتولى هؤلاء مهام نقل البيانات و تحرير الوثائق بواسطة معالج النصوص، و من ثم يختزل دورهم غالبا في مهام عون النقل أو العون الإداري.	التقنيون و التقنيون السامون في الإعلام الآلي

(1) يتجلى سوء استغلال الطاقات البشرية في الوظيفة العمومية في تفرغ الأدوار بشكل إرادي أو نتيجة سوء التنظيم، و قد عبر لي أحد الزملاء من مهندسي الدولة في الإعلام الآلي عن دوره بقوله: "إنني أعمل بوابا لقاعة الحواسيب، أفتح القاعة صباحا ثم أغلقها بعد أن ينصرف الطلبة، أليس هذا دور البواب؟" (105)

(2) تفتح هذه العبارة "زيادة إلى المهام المسندة إلى..." الباب أمام عدم الانضباط في تولية المهام و الإقصاء الوظيفي، إذ يصبح من المشروع قانونا تكليف الشخص بمهام أدنى من رتبته، مما يؤدي إلى تعطيل الطاقات و تهميش الكفاءات. و قد كان من المفروض صياغة هذه النصوص بما يضمن تولي الأدنى رتبة لمهام أعلى من باب توفير التعلم التنظيمي و تنفيذ سياسة التمكين.

105 المهندس المعني يدرس حاليا في إحدى الجامعات الخليجية بعد أن تحصل على شهادة الدكتوراه في الذكاء الاصطناعي من جامعة مونتريال، و له عدة مؤلفات حول السير تطبقا و الذكاء الاصطناعي و الأتوروبولجيا باللغتين العربية و الفرنسية إضافة إلى دراسات أخرى منشورة في مجلات علمية متخصصة في كندا و غيرها.

## 2-2- تحليل المؤهلات و فرص التكوين و الترقية

لدى مراجعتنا لمؤهلات الأفراد بين المعطيات الواقعية و النصوص التنظيمية نلمس حالة من الاختلال و اللاتوازن ناجمة عن سوء تقدير للمحددات الوظيفية و عدم التجانس بين متطلبات التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي، و قد ترتب عن ذلك تدني فطيع للمستويات التأطيرية في الوظيفة العمومية بوجه عام.

و فيما يلي مقارنة بين المؤهلات المتوفرة لدى المستجوبين و الشروط التأهيلية للإلتحاق بالمناصب المدروسة:

جدول (3-22): مقارنة المؤهلات بين المعطيات الواقعية و النصوص التنظيمية

التعديلات الجديدة (المرسوم التنفيذي رقم 04-08) - إلغاء الصيغة الثالثة للتوظيف الخارجي. - إضافة صيغة أخرى للتوظيف الداخلي: يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.	شروط التوظيف الخارجي	شروط التوظيف الداخلي	المؤهلات المتوفرة	الوظيفة
1) على أساس الشهادة، المترشحون على أساس الشهادة، شهادة الدكتوراه الدولية. 2) يمكن أن يوظف بصفة متصرفين رئيسيين على أساس الشهادة، المترشحون الحائزون شهادة دكتوراه الدولة. 3) يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية و الاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.	1) على أساس الشهادات من بين التلامذة خريجي المدرسة الوطنية للإدارة. 2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها. 3) يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية و الاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.	1) عن طريق الامتحان المهني في 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين و المحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2) على سبيل الاختيار في حدود 10% من المنصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين الذين لهم عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	معظم المتصرفين الإداريين ليس لهم سوى المستوى الثانوي.	متصرف إداري
1) على أساس الشهادة، المترشحون على أساس الشهادة، شهادة الدكتوراه الدولية. 2) يمكن أن يوظف بصفة متصرفين رئيسيين على أساس الشهادة، المترشحون الحائزون شهادة دكتوراه الدولة. 3) يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية و الاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.	1) على أساس الشهادات من بين التلامذة خريجي المدرسة الوطنية للإدارة. 2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها. 3) يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية و الاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.	1) عن طريق الامتحان المهني من بين المتصرفين و الموظفين المنتمين إلى أسلاك من المستوى نفسه، الذين يثبتون ثماني سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2) على أساس قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، من بين المتصرفين و الموظفين من المستوى نفسه، الذين يثبتون بهذه الصفة، عشر سنوات من الخدمة الفعلية منها خمس سنوات في منصب عال، أو ثلاث سنوات في وظيفة عليا.	الليسانس في أحسن الأحوال بينما يوجد عدد من المتصرفين الرئيسيين بدون أي مستوى جامعي	متصرف رئيسي
1) عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس سنوات من	1) على أساس الشهادة من بين المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص، 2) عن طريق المسابقة على أساس	1) عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين الإداريين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة	تتواجد في هاتين الرتبتين تشكيلة متنوعة من المستويات التأهيلية (الإعدادي، الثانوي و الجامعي، و الحائزين شهادة ليسانس و	مساعد إداري (ملحق الإدارة)

<p>الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>(2) على سبيل الاختيار، و بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها أحوال الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>إلغاء صيغة الترقية عن طريق التأهيل.</p>	<p>الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون سنتين على الأقل من التكوين العالي.</p>	<p>الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>(2) على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين معاونين الإداريين الذين لهم عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.</p> <p>(3) عن طريق التأهيل المهني من بين معاونين الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و لم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبهم و يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهिला بناسب المنصب المطلوب شغله.</p>	<p>ش.د.ج.ت DEUA</p>	<p>مساعد إداري رئيسي (ملحق رئيسي للإدارة)</p>
<p>عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها.</p> <p>إلغاء صيغة التوظيف عن طريق التأهيل.</p>	<p>يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون على أساس الشهادات في حدود 25% من المناصب المطلوب شغلها من بين المترشحين الحائزين شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.</p>	<p>(1) عن طريق الامتحان المهني من بين المساعدين الإداريين و الكتاب الرئيسيين للمديرية الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>(2) على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين و الكتاب الرئيسيين للمديرية الذين لهم عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>(3) عن طريق التأهيل المهني من بين المساعدين الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و لم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبهم و يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهिला بناسب المنصب المطلوب شغله.</p>		

هذه عينة فقط من المناصب، أوردناها لبيان حجم التفاوت بين المقتضيات التنظيمية (شروط التوظيف الرسمية) و واقع الحال في الإدارات و المؤسسات الادارية، كما تكشف عن الاختلالات و التدابير اللاعقلانية في صياغة النصوص التنظيمية، مما يجعل هذه الأخيرة مصدرا للكثير من الغبن و اللامساواة و المحسوبية.

إن اشتراط شهادة الماجستير لشغل منصب متصرف إداري و شهادة دكتوراه دولة لشغل منصب متصرف رئيسي يعتبر ضرب من التعجيز أو محاولة مفضوحة لجعل هذين المنصبين حكرا على التوظيف الداخلي، و قد تدرأ المرسوم التنفيذي 08-04 هذه الوضعية المختلفة.

و كذلك الشأن بالنسبة لطريقة التأهيل المهني التي تخلو من أي معيار موضوعي و تفتلت عن أي رقابة جادة، بل أصبح معيارها الوحيد هو إرادة أو مزاج مدير المؤسسة أو الإدارة، و فتحت بابا واسعا أمام الذاتية و المحسوبية، و لعل ذلك ما دفع الجهات المعنية إلى إلغاء هذه الطريقة.

كما أن تخصيص 40% من المناصب المستحدثة للتوظيف الداخلي و 60% للخارجي يبقى مجرد أحكام نظرية لا تجد لها طريقا إلى أرض الواقع إلا إذا فتح منصبتين ميزانيين أو أكثر في كل رتبة، و هو ما لا يحدث إلا نادرا، إذ غالبا ما يفتح عدد محدود من المناصب توجه غالبا إلى التوظيف الداخلي كما بيناه في المباحث السابقة.

هذه الملاحظات و غيرها تفسر إلى حد كبير ظاهرة تندي المستويات التأطيرية و تفشي مظاهر اللاكفاءة في الأوساط الادارية، لذلك فإن أي محاولة لبعث روح جديدة في الإدارات الجزائرية ينبغي لها أن تأخذ في الحسبان تحديث نظم التوظيف و الترقية و استحداث نظام فعال و إجراءات صارمة للتقييم، و هو ما بدأ فعليا، و لو في نطاق محدود، في مجال تنظيم الامتحانات المهنية؛ على أمل أن تتسع مثل هذه التدابير مستقبلا.

و مما يؤكد هذه الحقيقة أن عدد المستفيدين من دورات تدريبية من بين مجموع المستجوبين لا يتعدى أربعة أشخاص (أي بنسبة 14,81%)، بعضهم بمبادرة خاصة منه، كما هو مبين فيما يلي:

- دورة تدريبية لتحضير شهادة تقني في الاعلام الآلي (مبادرة خاصة)
- تكوين لمدة 6 أشهر تخصص ناقل بيانات (لشخصين بمبادرة من المؤسسة)
- دورة قصيرة المدى لتحسين المستوى (بمبادرة من المؤسسة)

أما فرص الترقية و التكوين فإنها جد محدودة بالمعهد نظرا لحدثة توظيف معظم العاملين (معدل الأقدمية المهنية لمجموع المستجوبين لا تتعدى 3,22 سنة)، و عليه فإن الترقيات التي حصلت بالمعهد إلى غاية 2006 (بالنسبة للمستجوبين) مبينة في الجدول التالي:

جدول (3-23): فرص الترقية في معهد العلوم الاقتصادية

المنصب الأصلي	طريقة الترقية	المنصب الجديد	التاريخ	عدد الترقيات
متصرف إداري	الاختيار	متصرف رئيسي	1993	1
عون رقب	التأهيل	كاتب رئيسي للمديرية	1994	3
	تسوية	مساعد إداري رئيسي	1996	
	الاختيار	متصرف إداري	2006	
عون مؤقت (5س)	تدويم	عون ناقل	2002	1
عون مؤقت	تدويم	عون مهني درجة "3"	2002	1



## 3- تحديد مواصفات المناصب

تمكنا بواسطة الاستبيان المبين أعلاه من الاحاطة بمواصفات المناصب وفقا لتصورات شاغليها، و نظرا لعدم وضوح أو صحة بعض الاستبيانات لجأنا إلى إجراء المقابلات و الملاحظات استكمالا للمعلومات.

و فيما يلي مواصفات عينة من المناصب المستجوبة:

جدول (3-24): توصيف عينة من المناصب بمعهد العلوم الاقتصادية

المنصب	متصرف رئيسي (رئيس مكتب الإدارة العامة بالنيابة)
المسئوليات	تفويض الصلاحيات من طرف المدير لإمضاء طلبيات المستخدمين، رخص الخروج و التغيب، الانضباط و النظافة.
المجهودات	مجهودات تتعلق بتحرير المراسلات، تنقلات منتظمة لمراقبة الانضباط و النظافة.
العلاقات	مدير المعهد، مدير الدراسات، رؤساء الأقسام، مختلف المصالح الإدارية بالمعهد، الأمين العام للمركز (بشكل مستمر)، و مصلحة المحاسبة، مصلحة الوسائل، الأمن و الأساتذة (أحيانا).
الحجم اليومي للعمل	غير محدد
المتطلبات الخصوصية	القدرة على التحرير الإداري، الملاحظة و التحليل و روح التنظيم.
المشاكل و المخاطر	نقص الامكانيات البشرية المؤهلة و الامكانيات المادية (الحواسيب)
الحلول المقترحة	تجهيز المكتب بالوسائل اللازمة

المنصب	ملحق مكنتيات (مسئول المكتبة بالنيابة)
المسئوليات	تسيير المكتبة و مراقبة الأعوان، إضافة إلى فهرسة الكتب و تصنيفها و استقبال الطلبة و تلبية احتياجاتهم.
المجهودات	البحث عن الكتب و تصنيفها بطريقة يدوية طبع الفهارس لدى مصالح إدارية أخرى بسبب عدم وجود حاسوب المراقبة اليومية لمختلف أقسام المكتبة
العلاقات	مدير المركز الجامعي، مدير المعهد، الأمين العام، المدير الفرعي للوسائل، المكتبة المركزية، مصلحة المستخدمين، مصلحة التسجيلات.
الحجم اليومي للعمل	غير محدد
المتطلبات الخصوصية	حيازة شهادة ليسانس في علم المكتبات
المشاكل و المخاطر	مخاطر الغبار، المشاكل اليومية مع الطلبة و ضيق قاعة المطالعة.
الحلول المقترحة	توظيف عمال مؤهلين و توفير الوسائل المادية (الحواسيب) توفير أعوان الأمن لضمان انضباط الطلبة في المكتبة.

المنصب	ملحق مكتبة
المسئوليات	المسئولية عن بطاقات الطلبة و الكتب و المذكرات
المجهودات	إعارة و إعادة ترتيب الكتب يوميا و استخراج بطاقات الطلبة مجهودات عضلية و نفسية كبيرة
العلاقات	علاقة مباشرة مع مسئول المكتبة
الحجم اليومي للعمل	استقبال حوالي 400 طالب يوميا إعادة ترتيب حوالي 400 كتاب يوميا
المتطلبات الخصوصية	توفير ظروف نفسية و اجتماعية ملائمة
المشاكل و المخاطر	الارهاق النفسي و التعب العضلي بشكل يومي و مستمر الحساسية المفرطة بسبب الغبار
الحلول المقترحة	توفير جهاز كمبيوتر لتسهيل العمل تنظيم أوقات الاعارة و إعادة الكتب

المنصب	امين القسم البيداغوجي
المسئوليات	المسئولية عن كل أشغال القسم: تبرير الغيابات، أوراق الامتحانات، نتائج الامتحانات
المجهودات	مجهودات نفسية في التعامل مع الطلبة و بدنية في تحضير أوراق الامتحانات (الختم على كل ورقة) و تعليق نتائج الامتحانات
العلاقات	رئيس القسم، الأساتذة و الطلبة
الحجم اليومي للعمل	كثافة العمل يوميا لاسيما أيام الامتحانات و في نهاية السنة حيث يتطلب منا العمل بعد الأوقات القانونية
المتطلبات الخصوصية	قدرة كبيرة على التحكم في الذات و مرونة واسعة في التعامل مع الأساتذة و الطلبة
المشاكل و المخاطر	قلة الاحترام و سوء المعاملة من طرف الطلبة الضغط من قبل بعض الأساتذة (إرغامنا على تعليق النقاط فوراً أو إرسال الطلبة إلى القسم لأنفه الأسباب)
الحلول المقترحة	إعادة تنظيم الأقسام و تحديد الصلاحيات توفير الوسائل البشرية و المادية و خاصة الحواسيب.

المنصب	عون سحب الوثائق
المسئوليات	المسئولية على الآلات و لوازم العمل (الورق، المداد...)
المجهودات	مجهودات بدنية شاقة خاصة أيام الامتحانات و الملثقيات العلمية
العلاقات	الأساتذة و الاداريين (بكثره) و المنظمات الطلابية (أحيانا)
الحجم اليومي للعمل	سحب معدل 3000 نسخة يوميا في الأيام العادية و 4000 نسخة في أيام الامتحانات تجليد 30 وثيقة شهريا
المتطلبات الخصوصية	معرفة تقنية متخصصة بصيانة الآلات
المشاكل و المخاطر	مخاطر الاشعاعات الضوئية لآلة النسخ الرائحة المنبعثة من آلة النسخ التكهرب في حالات عطل الآلات
الحلول المقترحة	تزويد القاعة بعدد كاف من الآلات و تنظيم مواعيد إياح و استلام السحب

- نستخلص مما تقدم وجود ضغوطات قوية و حجم عمل مكثف، و مرد ذلك أساسا إلى الأسباب التالية:
- سوء التنظيم الإداري و عدم القدرة على التحكم في تدفقات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحميل عدد من الأفراد مهام تفوق قدراتهم و إمكانيات تحملهم،
  - نقص الإمكانيات المادية مما يترتب عنه بذل جهود إضافية لانجاز العمل لاسيما في المكتبة و الأقسام و مصلحة الدراسات،
  - العلاقات غير المنضبطة و سوء المعاملة من قبل الطلبة و الأساتذة و المسؤولين الإداريين.

يلاحظ أيضا عدم قدرة بعض الأشخاص على تحديد الحجم اليومي للعمل الذي يؤديه و السبب في ذلك أن بعض الأعمال الإدارية غير قابلة للقياس الكمي *Inquantifiable* لكونها غير محددة بدقة و غير منضبطة إذ يتعامل العامل مع أصناف كثيرة من الأعمال و المشاكل غير المتجانسة كما هو شأن رؤساء مكاتب الإدارة العامة بالمدارس الجامعية.

و في الختام نشير إلى عدم وجود أي تطابق بين المواصفات الواردة في هذا الجدول و التصنيف الوظيفي كما أوردها في جدول سابق، و لعل هذا الاختلال هو أهم ما يميز الوظائف العمومية القائمة على منطلق التأهيل، أي أن الشخص يصنف و يؤجر على أساس الشهادة التي يحملها لا على أساس الأدوار التي يتولاها.

إن النقائص و السلبات الكثيرة التي لاحظناها من خلال تطبيق المناهج التقليدية لتحليل الوظيفي، و قصور هذه الأخيرة عن استيعاب الوظائف جميعها بما يضمن تحليا فعالا للمناصب، دفعتنا إلى تجريب مناهج أخرى إما بطريق الإسقاط أو الاجتهاد في تصميم طريقة مبتكرة تراعي الملبسات الواقعية و تستجيب لمطامح الارتقاء بمناهج التحليل إلى مستوى مواكبة المستجدات التنظيمية و المهنية.

## المطلب الثاني

### تحليل مناصب العمل باستخدام المناهج الجديدة

إن إجراء عمليات التحليل الوظيفي في الوسط الإداري (الإدارات العمومية و المؤسسات الإدارية) أمر تكلفه الكثير من المخاطر و العوائق، نظرا لافتقار هذا الوسط إلى مقومات التقييم الناجع باعتبارها مرافق عمومية لا ربحية، و بسبب طبيعة الخدمة الإدارية نفسها.

و مما يزيد من تعقيد هذه العمليات تدني المستويات المعرفية لدى الكثير من المستخدمين كما لاحظناه أثناء تطبيق المناهج التقليدية، و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى طغيان التوظيف الداخلي بالإضافة إلى انعدام فرص الحركية المهنية بحيث يلزم العديد من الأفراد بأداء نفس العمل لفترات زمنية طويلة، يتحولون بموجب ذلك إلى أدوات لتنفيذ التعليمات و إنجاز مهام تكرارية بطرق آلية.

إن تجربة المناهج التقليدية لتحليل و توصيف العمل في المؤسسة الجامعية - كما بيناه في المطلب السابق - لم توصلنا إلى تحقيق نتائج مرضية في هذا الشأن، لاسيما من حيث إبراز الروابط الفعلية بين المهام و الكفاءات اللازمة لها، نظرا لما ذكرنا من أسباب آفنا، لذلك ارتأينا تجربة أحد أهم المناهج التحليلية الحديثة (1)، ثم نعقب ذلك بتجربة منهج مبتكر قمنا بتجربته في المؤسسة الاقتصادية (2)، علنا نتوصل من خلالهما إلى تحقيق نتائج عجزت عنها المناهج التقليدية.

## 1- تطبيق طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات

تتطلب هذه الطريقة إجراء جرد شامل للأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد، بالاعتماد على مقابلات مع عينة معقولة من الأفراد المكلفين بنفس الوظائف، و الانتقال من ثم إلى استخلاص المعارف و الكفاءات اللازمة لانجاز الأنشطة.

لإجراء هذه العمليات توجب علينا انتقاء عدد من المناصب يتميز شاغلوها بالقابلية للتجاوب مع مجريات البحث و القدرة على التعبير بدقة عن مهامهم، و قد تعمدنا طرح عدد من الأسئلة التدقيقية بغية الوقوف على مدى استيعاب الفرد لأواره، و ما يتمتع به من قدرات تصورية و عملية، لذلك ركزنا أسئلتنا على سبب القيام بكل مهمة و الغاية المرجوة منها، و على كيفية أدائها و إمكانيات تنفيذها بطرق أخرى إن وجدت، كما حرصنا على البحث عن مصادر المعارف و الكفاءات المتاحة (الدراسة أو التعلم بالممارسة أو الملاحظة و المحاكاة...)، لذلك اخترنا الوظائف التالية:

- رؤساء مكاتب الإدارة العامة بالمعاهد؛
- أعوان مصلحة الدراسات بمعهد الاقتصاد،
- ملحقو المكتبة بمعهد الاقتصاد

شكل (3-11): تحليل وظيفة رئيس مكتب الإدارة بطريقة آدك

<u>الأنشطة الأساسية و المهام الفرعية</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاشراف على أنشطة المصالح الادارية التابعة للمكتب</li> <li>- مراقبة انضباط عمال المعهد (احترام مواقيت الدخول و الخروج) و اتخاذ القرارات المترتبة عن ذلك</li> <li>- استقبال البريد الخاص بالمكتب و المصالح التابعة له</li> <li>- الاجابة عن مختلف المراسلات</li> <li>- متابعة و مراقبة جداول الحجم الساعي للأساتذة المشاركين، و المؤقتين، و الساعات الاضافية للأساتذة الدائمين</li> <li>- مراجعة و مراقبة القرارات الادارية الخاصة بالمسارات المهنية لعمال المعهد و مطابقتها للنصوص التشريعية و التنظيمية</li> <li>- استقبال العمال و الأساتذة بالمعهد و تسوية وضعياتهم المهنية</li> <li>- مساعدة مصلحي المستخدمين و الوسائل على أداء مهامهما</li> <li>- إمضاء طلبيات الأدوات و اللوازم المكتبية و توزيعها على مختلف المصالح</li> <li>- المشاركة في اجتماعات مجلس المديرية بالمعهد</li> </ul>
<u>المعارف النظرية</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة تامة و واسعة بالنصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بتسيير المستخدمين و بالتنظيم و التسيير الاداري</li> <li>- معرفة كافية باللغتين العربية و الفرنسية و بنقنيات التحرير الاداري</li> <li>- حيازة ثقافة قانونية و إدارية واسعة</li> </ul>
<u>الإجراءات</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب إعداد الوثائق و القرارات الادارية</li> <li>- الكتابة الصحيحة للمراسلات</li> </ul>

<u>المعارف العملية</u>	
-	القدرة على المخاطبة و الاقناع و التأثير على سلوكيات الأفراد
-	القدرة على الملاحظة و استيعاب المواقف
-	القدرة على تحليل و معالجة المشاكل
-	القدرة على حسن معاملة الأفراد و تحفيزهم
<u>الخبرات</u>	
-	تطوير القدرات التحريرية و الامكانيات اللغوية
-	المتابعة المستمرة للنصوص التشريعية و التنظيمية الجديدة ذات العلاقة بالوظيفة الادارية
-	تطوير القدرات التفاوضية و العلاقات الانسانية

شكل (3-13): تحليل وظيفة ملحق المكتبة بطريقة أدك

<u>الأنشطة الأساسية و المهام الفرعية</u>	
-	إعارة الكتب و المذكرات للطلبة و الأساتذة و استعادتها يوميا
-	ترتيب بطاقات الكتب المعارة و البحث عن بطاقات الكتب المستعارة
-	ترتيب بطاقات الطلبة المستعيرين للكتب و استخراجها عند إعادة الكتب
-	ترتيب الكتب على الرفوف المخصصة لها حسب التخصصات و المواد
-	مراقبة تجاوز مدة الاعارة و إرسال إنذارات للطلبة المتأخرين
-	ترميز الكتب الجديدة و تحرير بطاقتها التعريفية
-	ترميم و صيانة الكتب القديمة
-	استلام ملفات الطلبة الجدد و منحهم بطاقات مكتبية
-	منح براءات الذمة في نهاية السنة للطلبة المتخرجين
-	الجرد المادي للكتب نهاية كل سنة
<u>المعارف النظرية</u>	
-	معرفة دقيقة بأنظمة الترميز و تصنيف الكتب (لاسيما نظام ديوي المعمول به عالميا)
-	التحكم في تقنيات الأرشفة و حفظ الوثائق و المستندات
-	معرفة أصناف الكتب و أنواع المطبوعات و الأوراق المستخدمة
<u>الإجراءات</u>	
-	أساليب تحرير البطاقات التعريفية للكتب
-	أساليب حفظ الكتب و الوثائق و نظم التهوية اللازمة
-	أساليب صيانة و ترميم الكتب
<u>المعارف العملية</u>	
-	التحكم في برمجيات إدارة المكتبة
-	التحكم في أساليب استخراج مواصفات الكتب و تصنيفها التخصصي
-	فن التعامل مع الطلبة و الأساتذة
<u>الخبرات</u>	
-	معرفة دور النشر العربية و الأجنبية و التمييز بين أنواع المنشورات
-	تحديد مواقع الكتب و المحفوظات بسرعة
-	التحكم في تدفقات طلبات الكتب من طرف الطلبة و الأساتذة و معرفة الكتب الأكثر طلبا
-	التحكم في تقنيات الجرد المادي

## شكل (3-13): تحليل وظيفة عون بمصلحة الدراسات بطريقة آدك

<p><b>الأنشطة الأساسية و المهام الفرعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التسجيل الأولي للطلبة الجدد</li> <li>- تسجيل الطلبة السابقين</li> <li>- دراسة ملفات الطلبة و مدى مطابقتها للتعليمات و شروط التسجيلات</li> <li>- ترتيب الملفات حسب التخصصات</li> <li>- إصدار شهادات التسجيل</li> <li>- ترتيب و تنظيم و تسليم كشوف النقاط</li> <li>- إصدار بطاقات التحويل و استلام ملفات الطلبة المحولين إلى المعهد</li> <li>- إصدار المصدقات الجامعية في منتصف السنة</li> <li>- إعداد و تسليم شهادات النجاح المؤقتة للطلبة المتخرجين</li> </ul>
<p><b>المعارف النظرية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الأحكام القانونية و التنظيمية المتعلقة بالتسجيل و الانتقال و التحويل</li> <li>- معرفة مختلف أنواع الوثائق الادارية و تحديد صلاحياتها</li> <li>- معرفة تقنيات التنظيم الاداري</li> </ul>
<p><b>الإجراءات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب تحرير الوثائق الادارية و التمييز بينها</li> <li>- أساليب مراجعة الملفات و الوثائق و تصنيفها</li> </ul>
<p><b>المعارف العملية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على نقل البيانات على جهاز الكمبيوتر و تشغيل ملحقاته</li> <li>- القدرة على التعامل مع التدفقات اليومية للطلبة لاسيما في بداية و نهاية السنة</li> <li>- القدرة على التصنيف الجيد للملفات و الوثائق و حفظها</li> </ul>
<p><b>الخبرات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم في مختلف مراحل المسار الدراسي للطلاب <i>Cursus</i></li> <li>- التحكم في الذات و أثناء معاملة الطلبة</li> <li>- التسجيل السريع للبيانات يدويا أو آليا</li> <li>- المعرفة الدقيقة بتخصصات الطلبة اعتمادا على الرقم الخاص بكل طالب</li> </ul>

رغم أهمية هذه الطريقة و قدرتها على إبراز مظاهر و أبعاد تعجز المناهج التقليدية عن كشفها، إلا أن تطبيقها في واقع تنقصه الكثير من المقومات التنظيمية، و في إطار ثقافي خصوصي يميل بالأفراد إلى تضخيم بعض الأنوار و التظاهر ببعض القدرات في الوقت الذي يسعون فيه إلى مداراة حقائق أخرى لا تخدم أهدافهم، لأن معرفتي الشخصية بهؤلاء الأفراد و تعاملتي الوظيفي مع بعضهم لمدة طويلة، يجعلني أجزم أن هذه الأوصاف لا تنطبق تماما على الكثير منهم، هذه الاعتبارات تفقد طريقة "آدك" مصداقيتها، مما يدفعنا إلى البحث عن طريقة تتجاوب مع خصوصيات المؤسسة الجزائرية و أنماط التنظيم و الثقافة السائدين فيها.

## 2- تطبيق طريقة "التحليل الذاتي بالمرافقة"

تجاوزا لمختلف النقائص التي ظهرت سواء في تطبيق المناهج التقليدية أو الحديثة، ارتأينا الانتقال إلى تجربة طريقة مبتكرة، كنا قد جربناها سابقا في المؤسسة الجزائرية للمياه بمساعدة بعض الاطارات و تشجيع عدد من المستخدمين، و قد كانت النتائج مشجعة إلى حد كبير.

و عليه قمنا بانتقاء عدد من الأفراد يمتازون بحياسة قدرات فكرية و عملية مرضية و قادرين على إنجاز العمل التحليلي المطلوب منهم بجدارة، و قد قمت بإعداد مخطط توضيحي لتسهيل استيعاب الطريقة، و شرحت مجريات العملية لكل واحد على حده؛ و فيما يلي تفاصيل عن مجريات التجارب الميدانية و النتائج المستخلصة منها:

## 2-1- تفاصيل مجريات التجارب الميدانية لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

تكونت لدينا - عبر مختلف التجارب و الاستنتاجات التي أوردناها سابقا - قناعة راسخة مفادها أن التحليل الوظيفي ليس عملا فرديا و لا مسألة عرضية تقدم عليها المنظمات دون تحديد مسبق للأهداف و توفير للإمكانيات، و لا ينفع معه تكليف محلل مهما كان مختصا أو فريق عمل لاجراء العمليات التحليلية، و لا إلقاء عبء العملية على المستخدمين من خلال توزيع استبيانات و اعتبار حصيلة ذلك تحليلا للمناصب، إن تجارب المؤسسة الجزائرية للمياه في مجال التحليل الوظيفي سواء تجربة سنة 1997 أو تلك التي أشرفت عليها الوكالة الدولية للمياه سنة 2002، تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التحليل الوظيفي قضية جد معقدة، يتطلب إنجازها على أحسن وجه إشراك جميع المعنيين في مسار عقلائي محدد المعالم، يواكب تطلعات المنظمة و أفرادها و يستجيب للخصوصيات التنظيمية.

لذلك توجب علينا البحث عن طريقة تجمع بين معرفة المحلل بالمنهجية التحليلية و تفاصيل مجريات المسار التحليلي للوظائف و بين معرفة شاغل كل منصب بتفاصيل عمله و كفاءات إنجاز المهام المنوطة به و تحقيق الأهداف المحددة له، إن التركيب بين هاتين المعرفتين و توظيفهما في سياق عقلائي هادف يؤدي لا محالة إلى نتائج جد مرضية.

لتأكيد ذلك قمنا بانتقاء الوظائف التالية على أساس الاعتبارات التي ذكرناها سابقا:

- مهندس دولة في الاعلام الآلي (مسؤول قاعة الاعلام الآلي)؛
- ملحق مكنتبات (مسؤول المكتبة)؛
- عون إداري (ملحق بمصلحة الوسائل لدى مكتب الادارة العامة).

قبل الشروع في التجارب قمت بتوضيح الأهداف و الخطوات العملية لمسار التحليل الذاتي بالمرافقة و توزيع وثيقة توضيحية حددت فيها المحاور الكبرى لصيرورة التحليل، و قد كان لعامل الثقة و العلاقات الحسنة مع هؤلاء الأفراد دورا فاعلا ساعدني على حسن إجراء العملية.

جرى التحليل بشكل انفرادي و استغرق من يومين إلى ثلاثة أيام لكل منصب، حيث كنت أتحين فرص قراغ الأفراد من عملهم لنشرع في العملية، و قد اقتصر دوري خلال فترة إنتاج المعلومات على التوجيه و التحفيز فقط، تاركا مهمة تحديد الأنوار و المهام و ما يتعلق بها من معارف و كفاءات لشاغلي المناصب، إلا عندما تقتضي بعض المواقف التدخل لتدارك انحرافات أو تصويب مسارات.

## شكل (3-14): تحليل بعض المناصب بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

<b>الوظيفة:</b>
مهندس دولة في الاعلام الآلي (مسؤول قاعة الاعلام الآلي)
<b>الدور الرئيسي:</b>
إدارة قاعة الاعلام الآلي و الأنترنت
<b>الأدوار الفرعية:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة استخدام أجهزة الكمبيوتر</li> <li>- مساعدة أساتذة الأعمال التطبيقية</li> <li>- إعداد قوائم حجز حصص الأنترنت لفائدة الطلبة</li> <li>- تصليح البرمجيات المنصبة على الأنترنت</li> <li>- إصلاح و تنقية الأجهزة من الفيروسات</li> <li>- إصلاح بعض الأعطال المادية في الأجهزة</li> <li>- مساعدة الطلبة و توجيههم في مجال البحث في الأنترنت</li> <li>- البحث عن البرمجيات الجديدة و تعلم كيفية استخدامها لإفادة الطلبة</li> <li>- البحث عن المواقع العلمية و البيداغوجية في مختلف المجالات من أجل إفادة الطلبة و الأساتذة</li> <li>- المساهمة في توجيه العمال الإداريين و مساعدتهم على استخدام الأجهزة المعلوماتية و القيام بأدوار استشارية لاسيما عند استلام تجهيزات أو برمجيات جديدة.</li> </ul>
<b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b>
<p><b>1) الأدوار الإدارية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تتطلب شهادة مهندس بل يمكن أن يتولاها تقني أو تقني سامي في الاعلام الآلي</li> <li>- تتطلب معرفة إدارية بسيطة و قدرة على التعامل مع الطلبة و تنظيم حصص استخدام الأجهزة</li> <li>- معرفة بقوانين حقوق الملكية الفكرية المتعلقة باستخدام البرمجيات</li> <li>- معرفة أخلاقيات الممارسة المعلوماتية</li> </ul> <p><b>2) الأدوار التقنية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة معمقة بالتقنيات المعلوماتية (البرمجة، أنظمة الاستغلال، استعمال البرمجيات الجاهزة...)</li> <li>- المتابعة المستمرة لتطورات المعلوماتية في المجالين المادي (الآلات و التجهيزات) و البرامجي</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Hardware et Software</i></p>
<b>الكفاءات المعطلة:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم في عدد من النظم البرمجية</li> <li>- القدرات البيداغوجية في مجال تعليم أساسيات البرمجة و تصميم نظم المعلومات</li> <li>- القدرة على تصميم و إنشاء مواقع أنترنت</li> <li>- القدرة على تصميم و إعداد برامج لتسيير المصالح الادارية و البيداغوجية.</li> </ul>
<b>الكفاءات اللازمة:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعلم النظم المعلوماتية و البرمجيات المتطورة و الحديثة</li> <li>- تعلم كيفية إصلاح بعض التجهيزات الدقيقة و الأكسسوارات.</li> </ul>
<b>الوظيفة:</b>
ملحق مكاتب
<b>الدور الرئيسي:</b>
<i>Gestion du patrimoine bibliothécaire</i> إغارة الكتب و تسيير الممتلكات المكتبية



**الأدوار الفرعية:**

- الحفاظ على الكتب و المذكرات و الوثائق المودعة بالمكتبة
- استلام ملفات الطلبة و إصدار بطاقات المطالعة
- إعارة الكتب و المذكرات و المجالات للطلبة و الأساتذة
- استلام الكتب المعادة و ترتيبها على الرفوف
- ترميز الكتب الجديدة و تحرير بطاقات الكتب
- مسك سجل الجرد بالتعاون مع مسؤول المكتبة
- إصلاح الكتب الممزقة و ترميمها
- مراقبة إرجاع الكتب في الأجل المحددة
- إصدار إنذارات للطلبة المتأخرين
- إصدار بطاقات براءة ذمة للطلبة المتخرجين في نهاية السنة
- إجراء الجرد المادي السنوي نهاية كل سنة

**المعلومات و الكفاءات المتوفرة:**

- تكوين متخصص في علم المكتبات
- التحكم في تقنيات و نظم إدارة المكتبات
- معرفة واسعة بعالم النشر في الدول العربية و الدول الأجنبية (الكتب و المجالات)
- التحكم في نظم ترميز الكتب و المحفوظات المكتبية (و لو أن النظام المعتمد في مكتبة العلوم الاقتصادية بدائي و بسيط)
- التحكم في التقنيات الأساسية للإعلام الآلي
- التحكم في اللغتين العربية و الفرنسية

**الكفاءات المعطلة:**

- التحكم في أساليب المعالجة الآلية للبحث الوثائقي
- التحكم في نظم التصنيف المتطورة و المنتشرة عالميا
- معرفة معمقة بأنواع الكتب و المنشورات و مختلف دور النشر (غير مستغلة لأن المعني لا يستشار في طلبيات اقتناء الكتب)
- التحكم في بعض البرمجيات الخاصة بإدارة المكتبات
- أساليب المحافظة على المخطوطات و معالجتها و ترميمها
- نظم التهوية المكتبية للحفاظ على الكتب و الوثائق (انعدام الوسائل التقنية)
- القدرة على توجيه الطلبة و الأساتذة و نصحهم فيما يتعلق بالكتب و المنشورات

**الكفاءات اللازمة:**

- تعلم النظم المكتبية و أساليب التصنيف الحديثة
- تعلم البرمجيات الجديدة
- تعلم أنظمة تسيير المكتبات الافتراضية و الكتب الإلكترونية
- تعلم أساليب استخدام الدعائم الرقمية الحديثة

**الوظيفة:**

عون إداري (ملحق بمصلحة الوسائل لدى مكتب الإدارة العامة)

**الدور الرئيسي:**

الجرد الدوري للتجهيزات الإدارية  
جلب الأدوات و الوسائل المكتبية و أدوات التنظيف من المخزن الرئيسي و الإشراف على توزيعها.

**الأدوار الفرعية:**

- مسك سجل الجرد
- مسك سجل توزيع اللوازم المكتبية و أدوات و مواد التنظيف
- استلام الطلبات من مصالح المعهد
- تحرير كشف إخراج اللوازم و تقديمه لرئيس مكتب الإدارة العامة من أجل الامضاء
- نقل اللوازم من المخزن الرئيسي إلى المعهد
<b>المعلومات و الكفاءات المتوفرة:</b>
- معرفة القراءة و الكتابة و الحساب
- معرفة بأنواع اللوازم المكتبية (جودة الأوراق، لوازم الطباعة، الخ)
<b>الكفاءات المعطاة:</b>
- معرفة جيدة بتشغيل آلات السحب ( Roneo , Duplo , Photocopieur... )
<b>الكفاءات اللازمة:</b>
- تعلم أساليب التنظيم و إجراءات التخزين
- تعلم تقنيات الجرد المادي

## 2-2- استخلاص نتائج تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

أتاحت لنا هذه الطريقة تجاوز النظرة الانفرادية لتحليل الوظائف و ذلك عبر إقحام عامل "المرافقة" الذي أضحي يشكل حاليا عنصرا إداريا هاما، تحول بموجبه العمل الإداري إلى عملية تدريب *Coaching* ، إذ يحرص كل إداري على تمكين الأفراد من حيازة القدرات اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم.

و في هذا السياق تتيح طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة للمحلل إمكانية لعب دور المدرب *Le Coach* بشكل فعال، حيث لا يقتصر دوره كما هو الشأن في المناهج الأخرى على طرح الأسئلة و تسجيل الملاحظات بل يتعداه إلى خلق حالة من التفاعل الايجابي مع شاغل المنصب تؤدي في نهاية المطاف إلى انصهار الجهود و تضافرها من أجل إنتاج أكبر قدر ممكن من المعلومات.

و تتجلى أهمية هذه الطريقة من خلال النتائج المستخلصة من التجارب التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر، فرغم محدودية تلك التجارب و قلة الامكانيات المستخدمة إلا أننا توصلنا إلى تحقيق جملة من النتائج النوعية، نورد أهمها فيما يلي:

- سمحت لنا هذه الطريقة بالغوص في أعماق الوظائف المدروسة و استخراج معلومات دقيقة عن المهام و الكفاءات لم يكن بالإمكان التوصل إليها بواسطة المناهج الأخرى؛
- لا تقتصر هذه الطريقة على تحديد الأدوار و المهام الأساسية و الفرعية، بل تولي أهمية خاصة لتحديد المعارف و الكفاءات؛
- تتميز هذه الطريقة عن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات "أداك" بكونها تنقب ليس فقط عن الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة بل كذلك عن الكفاءات "النائمة" أي غير المستخدمة رغم توفرها لدى الأفراد؛

- تستوعب هذه الطريقة كل أبعاد المنصب المدروس إذ بالإمكان دراسة ظروف و إمكانيات العمل المادية و النفسية - الاجتماعية، كما أنه بالإمكان التوسع أكثر في توظيفها - إذا ما توفرت الامكانيات و الوقت اللازم لذلك - لاستخلاص أبعاد أخرى ذات منحى استراتيجي بغية التوصل إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية؛

- إن العمل المشترك بين شاغل المنصب و المحلل يؤدي إلى تجاوز العديد من السلبيات التي تتصف بها المناهج الأخرى التقليدية و الحديثة، لاسيما ما يتصل منها بالنزعة الطبيعية لدى الأفراد إلى مداراة النقص و التركيز على عوامل التفوق أو ما يبدو لهم أنه تفوق، إن المرافقة في هذه الحالة تدفع الفرد إلى التعبير بصراحة عن قدراته و عن نقائصه، و تسمح بالتالي باكتشاف الجوانب السلبية و الايجابية في أداء الأفراد؛

- أيا كان المستوى الدراسي لشاغلي المناصب موضوع الدراسة فإن طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة تعطي نتائج مرضية، شريطة توافر عامل الثقة المتبادلة بين طرفي العملية التحليلية؛

- هذه الطريقة ملائمة جدا للواقع المعاش في الإدارات و المؤسسات الجزائرية نظرا للثقافة التنظيمية السائدة فيها حيث يميل الأفراد إلى تضخيم بعض الأدوار و تثمين بعض المعارف و الكفاءات على حساب أدوار و كفاءات أخرى أكثر أهمية، وذلك لأغراض شخصية، و حيث المستويات الدراسية و التأهيلية للإطارات غير متطابقة مع الأدوار في كثير من الحالات بسبب ما سبق أن أشرنا عن نقائص نظم التوظيف المعتمدة.

هذه النتائج و المعطيات مكنتنا من بلورة تصور متكامل عن طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة من حيث خصوصياتها، أهدافها و كفاءات تطبيقها، نؤجل الحديث عن ذلك إلى الفصل اللاحق المتعلق بالاستنتاجات و الاقتراحات.

## خلاصة الفصل الثاني

خصصنا الفصل الثاني من هذا القسم لإجراء الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية يحدونا في ذلك طموحان أساسيان نأمل أن نكون قد وفقنا في تحقيقهما: الأول يتعلق ببيان نقائص و عيوب المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل، و عدم قدرتها على مواكبة التحولات الراهنة و الاستجابة لمقتضيات التطوير التنظيمي و الإداري، و الثاني يتمثل في البحث ضمن المناهج الجديدة عن أقرب المناهج و أصلحها للواقع الخصوصي في مؤسساتنا الاقتصادية و إدارتنا العمومية، و الخروج من ثم بطريقة ملائمة لهذا الواقع.

و عليه قمنا بتجربة المناهج التقليدية و المناهج الجديدة في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (جامعة معسكر)، و بالرغم من تباين القطاعين و اختلاف طبيعة النشاطات في المؤسستين إلا أننا توصلنا إلى نتيجة مرضية فيما يتعلق بضرورة تطوير مناهج التحليل الوظيفي، و استخلصنا عبر مختلف التجارب التي أجريناها طريقة مبتكرة و أكثر ملائمة لواقع المؤسستين، أطلقنا عليها اسم "طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة".

غير ان التطبيق السليم و الكامل لهذه الطريقة يتطلب توفر عوامل مساعدة على الصعيدين الجزئي (على مستوى المؤسسات و الإدارات) و الكلي (على المستوى الوطني)، و هو ما سنخصص له الفصل القادم بكامله.

## الفصل الثالث

استنتاجات و اقتراحات

## الفصل الثالث استنتاجات و اقتراحات

على ضوء الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (جامعة معسكر)، بالإضافة إلى دراستنا المقتضبة عن النظام الأجرى الجديد المعتمد حديثاً في مؤسسة سوناطراك، يمكننا الشروع في إيراد عدد من الاستنتاجات و عرض بعض الاقتراحات لاستيفاء غاية هذا البحث و الوصول به إلى مستوى الطرح الهادف.

ما سنورده في ثنايا هذا الفصل هو بالفعل 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 لي شرف العمل في كنفها، لقد كنت دوما شغوفاً بحب الاطلاع و التساؤل عن كفاءات أداء العمل و البحث عن سبل تطويره، و لم ألتزم البتة بطريقة محددة أو مفروضة، بل كنت دوما شديد الانقاد للأساليب المتوارثة و كثير التمرد على المعايير و الضوابط النمطية، و لعل ذلك ما يفسر انقالي و ترحالي المستمرين بين وظيفة و أخرى و من قطاع لآخر، و عليه يمكنني القول أن ما سأعرضه من استنتاجات و اقتراحات هو نتاج معاناة مرّة و لكنها في ذات الوقت تجربة شخصية ثرية، و ما كنت اليوم لأقترح هذه الأفكار و الآراء لولا مرارة تلك المعاناة.

و لعل ما يعطي بعض المصادقية لهذه النتائج أيضا أنني، كما ارتأت الفيلسوفة الفرنسية *Simone Weil* و غيرها، و كما اقتضت منهجية الملاحظة المشاركة، عايشت ظروف العمل عن كثب و كنت بذلك فاعلا في الحدث (طيلة قرابة ثلاثين عاما من التجربة المتواصلة) لا متفرجا عليه.

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 تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي على مستوى المنظمات

يمكننا الجزم، على ضوء ما استعرضنا من تجارب و أبحاث ميدانية، أن المشكلة الأساسية التي تعانيها إدارتنا العمومية و مؤسساتنا الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية هي دون أدنى شك مشكلة كفاءات، تحصيليا و إنتاجا و استخداما، و أن كل المشاكل و الأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات و انعكاسات لهذه المشكلة-الأم، و بذلك فإن معالجة أوائنا الإدارية تمر بالضرورة عبر معالجة مشكلة الكفاءات في منظماتنا.

و التكل 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 ببناء بالتفصيل. في كتابنا "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"<sup>(106)</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 وصفات و معايير ينتقى العامل على أساسها و يقيم بموجبها، و قد بيئنا فيما سبق أن هذا المنطق لم يعد ملائما لمقتضيات المرحلة الراهنة المتمسمة خصوصا بالاستعمال المكثف للمعارف و الكفاءات، و عليه يتوجب على إدارتنا و مؤسساتنا - لمواكبة 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 يُقيم العامل على أساسه.

و من هنا تتضح ضرورة و أهمية اعتماد المناهج الجديدة للتحليل و التصنيف الوظيفي، مناهج قوامها و مرتكزها الأساسي هي الكفاءات الفردية بوجه خاص، و قد أوردنا في القسم الثاني 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 الجامعة و في مؤسسة المياه و تمخض عن ذلك نتائج جد مشجعة، أطلقنا عليها اسم *التحليل الذاتي بالمرافقة L'Auto-Analyse par Accompagnement* (و نطلق عليها اختصارا اسم "3A") (المطلب الأول)، لكن تطبيقها بفعالية يتطلب توفر شروط و دعائم موضوعية، أهمها إنشاء خلية تتولى اليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي (المطلب الثاني)، و استخدام أدوات المتابعة المستمرة للموارد البشرية و تقييم الأداء لأغراض التحليل الوظيفي (المطلب الثالث) و استحداث نظام أجري يشجع اكتساب الكفاءات و استخدامها في المنظمة (المطلب الرابع).

## المطلب الأول

### اقتراح منهج جديد لتحليل و توصيف الوظائف التحليل الذاتي بالمرافقة

استعرضنا في القسم الثاني من هذه الدراسة المناهج التقليدية ثم المناهج الجديدة، و قد تبين لنا جراء ذلك قصور الأولى عن التجارب مع مقتضيات المرحلة الراهنة كونها تهتم بتحديد المهام و وصفها بشكل سلبي و سكوني 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 مكرثة 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 التزمّت غير المبرر، و لكننا في ذات الوقت نرفض مبدئيا الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد و التمسك بالنماذج الجاهزة أو ما يسميه البعض بالوقوع في مأزق "الصوت-الصدى"<sup>(107)</sup>، لذلك تجدنا نصر على ضرورة تطوير المفاهيم و النماذج الوافدة لمقتضيات الثقافات المحلية و الظروف الخصوصية.

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 التي أبرزنا ملامحها الأساسية من خلال العينة التي عرضناها في دراسة الجاليتين، 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 النقاء 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 جدية 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).

## 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 إخراجة أحيانا من مسار التحليل في بعض المناهج، تقحم هذه الطريقة شاغل المنصب كعنصر أساسي في العملية باعتباره اللاعب الأهم، كونه أدري من غيره بتفاصيل

<sup>107</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 مبهمّة و نتائج هلامية (د. محمد عثمان أحمد الجعلي : إشكالية دراسات التنظيم و سلوكياته في العالم الثالث - بعض مآزق التأطير و التطبيق، دراسات عربية العدد 5 / 6 مارس - أبريل 1990 ص 49 - 68 .

و قد أشار الباحث العربي زكريا فوده إلى هذه الإشكالية عندما أوضح أن "البحوث الأمبريقية التي تجري في الوطن العربي في مجالات العلوم الاجتماعية عامة و علم الاجتماع و فروعها خاصة إنما تصدر و تجري أصلا متأثرة بتلك المفاهيم و الأطر و المقولات الوافدة لنا من الغرب. فلقد أخذنا هذه المفاهيم و الأطر و المقولات النظرية كقضايا مسلم بها و كقواعد علمية ثابتة لا يجوز نقدها أو تحليلها أو الشك في مدى سلامتها و مدى ملائمتها لأوضاعنا و نظروفنا و لنمط الحياة الاجتماعية القائمة في وطننا العربي" (إشكالية العلوم الاجتماعية في الوطن العربي : مجموعة من الباحثين، دار التنوير للطباعة و النشر، 1984).

الأنشطة التي يتولاها و دقائق المهام التي ينجزها، و معرفة المنصب لا تكتمل و لا تتحقق إلا بمعرفة تلك التفاصيل.

و المثل الروسي الشهير "الشیطان يمكن 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 بحدوث الرغبة و الفئاعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله هو أو لا 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>(108)</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 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>(109)</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 نفس من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا"<sup>(110)</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

<sup>108</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"*

<sup>109</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>110</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.



ما لاحظته ببراعة فائقة محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين في قولهم: "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات"<sup>(111)</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 تجسد 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 تولى طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الارتقافية 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 الإبداع بآرائهم و التعبير عن انشغالاتهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمتل 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 كفاءات 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 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 تتصب 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 بالمنظمة تحت الإشراف الإداري لمديرية الموارد البشرية و الإشراف التقني لهيئة اليقظة و التدقيق الوظيفي.

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 وظيفية، حيث سيرص كل فاعل على عرض مهامه و أواره 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 يحوزها 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 النزغات النفسية التي تدفع العامل إلى إخفاء بعض مما يعرفه و التكتّم أو التغاضي عما لا يعرفه، و هي نزعة طبيعية لدى كل إنسان، تملئها عليه

مخاوفه أو رغبته في تقييم ذاته، و قد يكون هذا التكتم بسبب عدم إدراك الفرد لنقصانه، و هذه الأخيرة أعقد من التي قبلها.

كل إنسان قد يعرب، إذا رأى في ذلك تحقيقا لبعض حاجاته، عن كفاءاته و قدراته الشخصية و مجالات تفوقه على الآخرين، بينما يحجم 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* *personnelles*.

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 آفا، 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 لازما 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 يحوزها شاغلي الوظائف و كذا الكفاءات اللازمة لحسن أداء هذه المهام و الأنشطة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بظروف أداء العمل (المادية و النفسية-الاجتماعية) و أخيرا 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 للتصنيف النهائي رسميا، و يشرع في تنفيذه و مراقبة انعكاساته أو الاختلالات الممكنة التي تكون قد شابته تصميم النظام الأجرى، لإدخال التصحيحات اللازمة.

إن تصورنا لهذه العملية ينبع من استقرائنا للتجارب الأمريكية و الأوربية التي أوردناها في القسم الثاني، إضافة إلى التجربة الرائدة التي تخوضها مؤسسة سوناطراك في الجزائر، و لئن كنا قد أخضعنا طريقة 3A للمصادقة العملية من خلال تجربتها جزئيا (على بعض الوظائف) في المؤسسة الجزائرية للمياه و في جامعة معسكر كما أوضحناه سابقا، إلا أن إخضاع عملية التدقيق الوظيفي و نظام اليقظة للتجربة الميدانية، من أجل الحكم على مدى صلاحيتهما، 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>(112)</sup>.

### المطلب الثاني

#### اقتراح نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات

#### – نظام اليقظة الوظيفية –

التحولات السريعة و العميقة لمحيط الأعمال، كما بيناه في القسم الأول من هذه الدراسة، 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.

### 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:

<sup>112</sup> إن أملنا كبير في أن نتاح لنا الفرصة مستقبلا، 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.

- "اليقظة هي وظيفة تدرج في سياق ممارسة إدارة الموارد المعلوماتية من أجل جعل المنظمة أكثر نكاء و إكسابها قدرات تنافسية أكبر" (113).
- "اليقظة نشاط متواصل و تكراري إلى حد كبير يهدف إلى مراقبة المحيط للتنبؤ بتطورات" (114).
- "تهدف اليقظة المندمجة بالخصوص إلى التجديد و الحفاظ أو إنشاء المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة أو للدولة بالتكيف مع التحولات البيئية" (115).
- "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" (116).

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 الاستكشاف المستقبلي *La prospective* (117):

- التوقع كما يعرفه *M. Godet* هو عبارة عن "تقدير مستقبلي مدعم بدرجة من الثقة" (118).
- أما الاستكشاف المستقبلي فهو طريقة متعددة التخصصات تعتمد مقارنة شاملة لدراسة الواقع و بالاستناد إلى العلاقات الديناميكية الموجودة بين الحوادث المدروسة، و عليه فإن الاستكشاف عبارة عن "إنارة للعمل الحاضر على ضوء الاحتمالات المستقبلية الممكنة" (119).

التوقع و الاستكشاف وسيلتين لا غنى عنهما في مسار اليقظة، إذ بفضلها 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 تهم نشاط المؤسسة.
- اليقظة الاجتماعية: التنبؤ بالنزاعات التنظيمية و تسييرها.

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

Bergeron P., *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol. 24, n° 3, p.17- 22. <sup>113</sup>

AFNOR, <http://www.afnor.fr/portail.asp> <sup>114</sup>

Michel Cartier, tiré de Coup d'oeil, ENAP, <sup>115</sup>

<http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/coupdoeil/CDOv9no1fev03.pdf> <sup>116</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>117</sup>

<sup>117</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 المعاصر و التنبؤ بالأوضاع التي يمكن أن تنجم عن تأثير هذه الأسباب".

Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2 : *L'art et la méthode*, éd. Dunod, 1997, p. 359. <sup>118</sup>

Godet M., *Prospective: Pourquoi? Comment?*, Futuribles, 1989, p. 80. <sup>119</sup>

و مما تجدر الإشارة إليه أن هذا التوسع المتواصل لنظم اليقظة لم يستوعب لحد الساعة مجال التحليل الوظيفي، و لذلك لا نعثر على إنتاج فكري يتعلق باليقظة الوظيفية إلا في حدود ممارسات ضيقة تتمثل في إقامة مرصد على مستوى بعض المؤسسات لمتابعة تطور الوظائف، و هو ما تمارسه فعليا عدد من المؤسسات العالمية، و يمكن اعتبار عمل هذه المرصد 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 سوناطراك المتمثلة في إقامة مرصد لمهن المحروقات<sup>(120)</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 استيعابها لمجالات و أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف و المهن داخليا و خارجيا، إضافة إلى كونها تعطي البعد التنبؤي 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 الوظيفي إذ بدونها 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 *La veille Fonctionnelle Externe (V.F.E.)* 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 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 المرصد 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 سوناطراك، و كما هو الشأن بالنسبة لمؤسسات عالمية 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 المستقبلية؛

- نشر المعطيات و نتائج الأبحاث و الدراسات على المتعاملين القطاعيين.

لتحقيق هذه المهام يتوجب على المؤسسات و المراصد القطاعية العمل مع المرصد الوطني للمهن و الوظائف باعتباره الهيئة 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 هيكلها 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 التحاليل 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 التحاليل 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 الزمنى 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 الاستخدامات:

#### 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 (3-15): 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	.....
الصعوبات أو العوائق:	
- المتعلقة بالآلات .....	
- المتعلقة بالمواد .....	
- المتعلقة بالزبائن .....	
- صعوبات أخرى .....	

يقتصر غالبا استخدام بطاقة المتابعة على وظيفة المراقبة دون الاهتمام بأبعاد مجالات استخدام أخرى ذات أهمية بالغة في تطوير الأداء و ترقية النشاطات، بالرغم مما تنتجه 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 يعنينا بالخصوص من مختلف الاستخدامات الممكنة للبطاقات هو مجال التحليل و التوصيف الوظيفي، 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 الأنوار التكرارية (التي تؤدي يوميا) 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 بملى استمارة المهام المؤداة يوميا، و بعد تجميعها خلال فترة كافية، يجرى تحليل محتوياتها و من ثم استخلاص النتائج المستهدفة.

تشكل حصيلة هذه العملية قاعدة لاتخاذ مختلف السياسات الاجتماعية و 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 سونغاز منذ بضعة أعوام، غير أن استخدامها يقتصر غالبا على مجال التقييم و التقطيط 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.

تتصب 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 المجتدة 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>(121)</sup>.

الحصول على المعلومات الناجعة بشكل مرضي يتطلب مراعاة عدد من التدابير الاحتياطية:

- التحضير الجيد للمقابلة و توعية المستخدمين بأهمية العملية؛

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)

- خلق جو ثقة يشجع 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 بمصدقية 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 يحوزها و الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

و تكمن 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 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 اختصاصيين في مجال التحليل الوظيفي إذ لا يمكن الاعتماد في ذلك على الرؤساء المباشرين لمنتجات المعلومات.

## المطلب الرابع

### اقتراح نظام الأجر المتغير حسب الكفاءات

على ضوء ما استعرضنا من تجارب في القطاعين الاقتصادي و الإداري، و ما توصلنا إليه من نتائج لدى دراستنا لنظم التأجير في قطاع الوظيف العمومي و مؤسسة سوناطراك و المؤسسة الجزائرية للمياه، فإننا نكاد نجزم أن أنظمة الأجور الثابتة و المبنية على منطق المستويات التأهيلية لم يعد يستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، و من ثم أصبح يشكل عقبة في طريق تطوير المنظمات و تنمية المهارات و ترمين الكفاءات المهنية.

و من أجل اقتراح تصور أولي لنظام أجري فعال لا بد لنا من استعراض أهم دواعي و مبررات تجديد للنظم الأجرية في الجزائر (1) قبل التعرض إلى أجر الكفاءات في بعده العملي (2)، لكي يتسنى لنا عقب ذلك اقتراح نظام أجري جديد أكثر ملائمة لمؤسساتنا الاقتصادية و إدارتنا العمومية (3).

## 1- مبررات و دواعي تجديد النظم الأجرية في الجزائر

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تبنتها الجزائر منذ مطلع التسعينات، و فتح الأبواب أمام الاستثمارات الخاصة و الأجنبية، وضعت المؤسسات الجزائرية في مواجهة تنافسية مباشرة و مفتوحة في العديد من القطاعات الاقتصادية لاسيما المحروقات و البنوك و الصناعات الغذائية و الخدمات.

و قد بدأت آثار هذه المواجهة تبرز فعليا و بشكل حاد، و تجلت بوجه خاص في مجال استقطاب الكفاءات كما سبق أن بيناه في الفصل الثالث من القسم الثاني.

لذلك يتوجب اليوم على المؤسسات الجزائرية، الخاصة و العمومية، إعادة النظر في نظمها الأجرية و العمل بجدية على تجاوز المنطق التقليدي القائم على مبدأ الأجر الثابت و الزيادة على أساس المدة الزمنية (الترقية في الدرجات السلمية)، لأن هذا النظام يفقد العامل الرغبة في بذل الجهود اللازمة لتطوير المنظمة بل و يفقده الرغبة أيضا في التطوير الذاتي (اكتساب كفاءات جديدة و استغلالها في عمله).

من مساوئ النظم الأجرية السائدة في بلادنا أنها تربط أجر العامل بما يمتلك هذا الأخير من مؤهلات (مستوى دراسي أو شهادات و أقدمية مهنية)، و كلاهما، الشهادة و الأقدمية، لا يضمنان حيازة كفاءات و قدرات مهنية صالحة للإستخدام، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و تواكب تطوراتها التطورية، لاسيما و أن هناك عددا من الكفاءات (الكفاءات العملية و السلوكية) لا تكتسب بالدراسة النظامية و لا بالتكوين المهني المتواصل و لا بالأقدمية مهما طال أمدها (كما بيناه في الفصل الثالث من القسم الأول)، بل تتطلب استعدادا مسبقا و رغبة كبيرة لدى الفرد.

و من ثم فإن تقييم الأشخاص و تأجيرهم على أساس مستوياتهم التأهيلية يعتبر هدرا للطاقات المتوفرة و انتقاصا لقيمة الشخص، و هو ما يترتب عنه إخلال فظيع في توزيع المداخيل و إخفاق تام في تطبيق المبدأ الواسع الانتشار "التساوي في العمل يقتضي التساوي في الأجر".

عامل إخفاق آخر يتمثل في عدم مراعاة الفوارق الجوهرية بين أنواع الوظائف، إذ تدمج جميعها ضمن نظام تقييمي موحد، و تقاس جميعها بنفس المعايير كما رأينا ذلك بوضوح عند تناولنا للطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل التي لا يزال العمل بها مستمرا في الكثير من المؤسسات الاقتصادية بسبب غياب البديل، و نظام التصنيف الذي اعتمده قطاع الوظيف العمومي في 2007.

يضاف إلى ذلك أن نظام الأجور، باعتباره نمط اعتراف، يشكل عنصرا هاما من عناصر الثقافة التنظيمية، في هذا السياق لاحظ الباحثان *Slocum & Kerr* أنه في إطار ثقافة الجماعات المتناسكة *Les Clans* فإن المعايير المستخدمة لتحديد الزيادات الأجرية يجب أن تكون ذات طبيعة نوعية و قاعدة الأقدمية هي المعيار المفضل، أما في المؤسسات حيث تسود ثقافة السوق نجد أنظمة أجور تركز أساسا على الأداء الفردي و الجماعي، و المعايير المستخدمة ذات طبيعة كمية، و تأخذ النتائج أهمية أكبر من الإجراءات<sup>(122)</sup>.

و عليه فإن نظام الأجور، في ظل التحولات البيئية و التنظيمية الراهنة، لا ينبغي أن يبقى مرتبطاً بمنصب محدد أو وضعية مالية محددة، و إنما بالأفراد و بأدائهم و كذلك برؤية و قيم و استراتيجيات و ثقافة المؤسسة<sup>(123)</sup>.

## 2- أجر الكفاءات على الصعيد العملي

أمام عجز النظم الأجرية المبنية على منطق التأهيل عن ضمان التوافق الاجتماعي و تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات، بدأ التفكير جدياً في استحداث نظم أجرية بديلة تواكب التحولات الجارية على الصعيد العملي و تستجيب لمطالب الاستغلال الأمثل للمعارف و الكفاءات الفردية و الجماعية.

في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل المؤسسات الكبيرة التي تعتمد نظام الأجر حسب الكفاءات، و لو جزئياً، نسبة 60%<sup>(124)</sup>، أما في أوروبا فإن 29% من المؤسسات تدفع أجور عمالها على أساس كفاءاتهم<sup>(125)</sup>.

و أفادت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الكبرى في فرنسا أن 22% منها تعتمد هذا النظام لتأجير إطاراتها و 25% منها لتأجير العمال غير الاطارات<sup>(126)</sup>، و في كندا تفيد دراسة أجريت سنة 1991 على 224 منشأة أن نسبة 9% منها تؤجر، و لو جزءاً من عمالها، على أساس ما يحوزون من كفاءات، و ترتفع هذه النسبة إلى 25% لدى المؤسسات التي توظف أكثر من 500 عامل<sup>(127)</sup>.

و قد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في القارتين الأمريكية و الأوروبية على الدور الإيجابي، كليا أو جزئياً، لنظام الأجر حسب الكفاءات، أحصى *Saint-Onge S., Klarsfeld A. et Haines V.* هاما منها في دراستهم *Les régimes de rémunération basée sur les compétences : Quelle contingence par rapport à la stratégie ? Quels effets ?*<sup>(128)</sup>.

و من جهته أورد الباحث *Cédric Gaspoz* عدة نماذج لمؤسسات اعتمدت نظام الأجر حسب الكفاءات نقّبت بعضها بإيجاز في الفقرات التالية<sup>(129)</sup>:

### 2-1- نموذج داو DOW

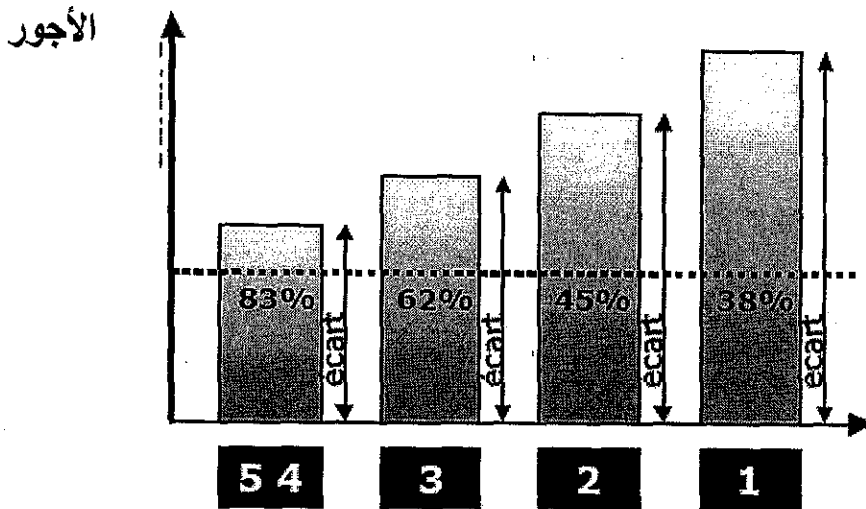
داو مجموعة كيميائية و صيدلانية كبيرة، متواجدة في كل القارات و متخصصة في الصناعات البلاستيكية و المركبات الكيميائية المختلفة، يرتكز نظامها الأجرى على مبدأ "أجرك يتحدد على أساس نتائجك"، و يستند على نظام التقييم هاي مضافاً إليه حصة أجرية مرتبطة بالكفاءات.

يتشكل الأجر الكلي وفق هذا النموذج على أساس:

- 123 Lawler E.E., *Strategic Pay*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California, Oxford, 1990.
- 124 Lawler E.E. & al., *Creating high performance organizations*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.
- 125 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.
- 126 Sire B. (dir.), *Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec*, rapport pour le Commissariat général au plan, Octobre 1998.
- 127 Batcherman G. & alii., *The Canadian Workplace in Transition*, Kingston, IRC Press, 1994.
- 128 XIIIè Congrès annuel de l'AGRH, *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Tome 3, pp. 329-347.
- 129 Cédric Gaspoz, *Un système de rémunération des cadres*, Université de Neuchatel, 2000.

- ◀ **التقييم المتواصل للمناصب:** يجري تقييم المناصب استنادا إلى نظام هاي، مع إدخال بعض التعديلات على التقييط (نقاط داو *Points DOW*) حسب متطلبات المنظمة، بشكل متواصل و بمشاركة كل المعنيين: شاغلي المناصب، الرؤساء المباشرين و مسؤولي الموارد البشرية.
- ◀ **هيكل الأجور:** يشكل "خط الأجور" لشركة داو المعدل الوسطي لأجور المنظمة لكونه يحدد مستوى أجور كل العمال، و يتم تعديل هذا الخط بشكل مستمر لمواجهة التقلبات الظرفية و من أجل ضمان مزايا تنافسية تجنب المؤسسة فقدان كفاءاتها.
- ◀ **الفارق الأجرى:** من أجل مراعاة الأقدمية و النتائج يتم احتواء الأجور ضمن حواصر *Fourchettes* ذات فارق يقدر بـ 50% بين الحد الأدنى و الحد الأقصى لكل قسم، و عليه يمكن للعامل أن يترقى داخل هذا الفارق دون أن يتأثر هذا الأخير بالنتائج المحصل عليها.
- ◀ **تقدير النتائج:** يعتبر تقدير النتائج عنصرا أساسيا في حساب الأجر، و يجري ذلك من خلال مقابلات سنوية يقيم خلالها الأجير من طرف رئيسه لمباشر اعتمادا على عدة معايير تبدأ من المواظبة، مروراً بالانتاجية الإجمالية و وصولاً إلى تقييم العلاقات مع الزملاء، هذه النتائج ترقم من I (أعلى) إلى 5 (هامشي) ثم تربط بسلم الأجور لتحديد فوارق مرنة كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (3-16): فوارق الأجور على أساس النتائج



- يوضح الشكل أهمية التقييط في مرونة السلم، فإذا اعتبرنا مثلا أن الخط الأفقي للرسم يقدر بـ 6000، نلاحظ أن التقييط 4 و 5 يحدد فارق يصل إلى حد 7228، بينما يسمح التقييط I لنفس العامل و في نفس الظروف بالحصول على فارق يصل إلى 15789، هذه الطريقة تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد و إعطاء أقصى ما لديهم من قدرات للحصول على أعلى مستوى من الأجر.
- ◀ **الزيادة حسب الاستحقاق:** تتقرر الزيادة حسب الاستحقاق كل سنة على أساس التقييط المحصل عليه و الموقع في السلم الأجرى، غير أنه يمكن أن تتعرض لبعض التعديلات خلال السنة في حالة حصول استحقاق أكبر.
- ◀ **برنامج الجوائز النقدية:** يشكل هذا العنصر أهم مظاهر أجر الأداء *Pay for performance* المطبق في مجموعة داو، حيث يتحصل الأجراء الذين سجلوا أحسن تقييم بانتظام على مكافآت وحيدة *Cash Awards* يمكن أن تتجاوز قيمتها الأجر الشهري.

## 2-2- نظام مصانع التشكيلات المجتمعة Systeme FAR

إدارة أجور عمالها الذين بلغ تعدادهم 2000 عامل أنشأت مصانع التشكيلات المجتمعة *Fabriques d'Assortiments Réunies (FAR)* مكتبا لدراسة العمل كلف بتصميم نظام أجري خاص بالمصانع.

تمكنت المؤسسة سنة 1965 من ابتكار نظام ثوري جمع بين "مؤهلات الوظيفة" و "التنقيط الشخصي"، بحيث يأخذ هذا لنظام في الاعتبار المواصفات اللازمة لشغل المنصب و القدرات و الكفاءات الخاصة للأجير:

◀ **تأهيل الوظيفة:** يعتمد تأهيل الوظيفة على أربعة معايير أساسية مقسمة إلى محددات مختلفة: المعيار الأول يتعلق بالمتطلبات المسبقة *Les pré-requis* (التكوين، الخبرة، القدرات البدنية و روح التعاون)، و يحتل فيه التكوين مقام الصدارة بنسبة 17 % من المجموع، بينما تقدر قيمة المعيار كلها بـ 32 % فقط من المجموع، المعيار الثاني يتعلق بالجهد (التفكير، التركيز...) بنسبة 18 % من مجموع النقاط، أما معيار المسؤوليات (تنفيذ العمل، التجهيزات، المرؤوسين، التمثيل، السرية...) فتزن 43 % من التأهيل الكلي للوظيفة، و أخيرا يحظى معيار ظروف العمل بنسبة 7 %.

◀ **التنقيط الشخصي:** يجري للتنقيط سنويا في إطار مقابلة تجمع الرئيس المباشر و شاغل المنصب، و يمكن أن يشارك أيضا طرف ثالث في حالة وجود نزاع، و يركز التقييم على مجموعة من المعايير:

- نوعية القيادة (نوعية القرارات، نوعية التنظيم، الفعالية الكمية، الفعالية النوعية، الصفات التدريبية، المواقف اتجاه المرؤوسين)؛
- نوعية المكون (مراقبة المناهج، نوعية الشروحات)؛
- الولاء و السن؛
- القدرات (الاستقلالية في إطار المنصب، التكيف)؛
- السلوك العام (السلوك الاجتماعي، الاعتدال، الموقف اتجاه الأمور الجديدة)؛
- النشاط الانتاجي (نوعية العمل، المرودية).

ينقط كل معيار من 0 إلى 5 ثم تسجل النقاط في جدول لتحويلها إلى نسب تتراوح بين 0,16 و 3 لكل درجة محصل عليها، ثم تستعمل هذه النسب لزيادة أو تخفيض مبلغ الأجر المحدد سابقا على أساس تأهيل الوظيفة.

### 3- اقتراح نظام أجري بديل: الأجر المتغير حسب الكفاءات

على ضوء الأسس النظرية و التجارب العملية التي أوردناها خلال هذه الدراسة يمكننا طرح تصور أولي لتصميم نظام أجري جديد يركز على الكفاءات و يأخذ في الاعتبار الواقع العام للمنظمات الجزائرية.

و قبل التعرض إلى الهيكلية الأجرية للنظام المقترح يتوجب علينا بيان المقومات و الدعائم الأساسية لهذا النظام:

### 3-1- مقومات نظام الأجر المتغير حسب الكفاءات

خلافا للنظم التقليدية المرتكزة على أساس تقييم المناصب فإن النظام الأجرى الجديد يتبنى مبدأ تقييم العامل، غير أنه لا يلغي كليا مقتضيات المنصب، على اعتبار أن المنظمات الجزائرية، على غرار باقي

المنظمات في الدول النامية، تفقر إلى الدعائم الأساسية للإدارة الفعالة و الشفافة، و هو ما يتطلب مراعاة حد أدنى من المؤهلات المرتبطة بالمنصب لأن تعميم نظام التقييم الشخصي دون مراعاة تقييم المنصب يؤدي حتما إلى اختلالات كثيرة و يعرض الأفراد إلى تجاوزات خطيرة، و عليه يتوجب خلق توازن بين مؤهلات المنصب و مواصفات الفرد استنادا إلى نوعية المناصب و طبيعة المهام.

إن التمييز بين أنواع المناصب لاسيما بين المناصب القيادية و المناصب التنفيذية أو بين المهام الفكرية و المهام اليدوية، ضرورة ملحة و دعامة أساسية في بناء نظام أجري فعال و عادل، و لعل أهم ما يعيب نظم التقييم و شبكات الأجور التقليدية أنها عممت معايير التقييم على كل الوظائف في المؤسسة أو القطاع دون مراعاة التمييز المذكور؛ إن أبسط فارق بين النوعين من الوظائف يتمثل في سهولة تقييم مخرجات الوظائف التنفيذية و اليدوية خلافا للوظائف القيادية و الفكرية.

إن التقييم المسبق للأنشطة و الكفاءات المجردة، أي بمعزل عن الشخص الذي يتولاها، و الإعتماد على المعايير المحايدة و العقلانية، يضمنان مصداقية و عدالة التصنيف، لذلك يتوجب إجراء تقييم مسبق لكل الكفاءات بالنظر إلى مدى لزوميتها، مستواها، ندرتها، مساهمتها في تحقيق نتائج المنظمة... ينجم عن ذلك إعداد مقياس وظيفي على أساس الكفاءات يقيم بموجبه كل شخص في المنظمة، مع وجوب مراعاة الفئات الوظيفية كما أسلفنا.

نتوقف دقة المقياس الوظيفي على إعداد مدونة مرجعية تحدد و تصنف فيها كل الكفاءات المستخدمة و القابلة للإستخدام في المنظمة كما بيّناه سابقا.

و من الدعائم الأساسية للنظام الأجرى الجديد وجوب إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية التقييم بواسطة المقابلات الدورية و المفاوضات الجماعية، إضافة إلى ضرورة بعث ثقافة المفاوضات الأجرية *Les négociations de salaires* من أجل ضمان التوافق و تحقيق قدر عالي من الشفافية و الموضوعية و القبول الاجتماعي.

### 3-2- هيكّل الأجر المتغير حسب الكفاءات

يتشكل هيكّل الأجر المتغير حسب الكفاءات من قسمين متميزين:

(أ) **الحصة الثابتة:** ترتبط بالمنصب و تشكل الحد الأدنى الذي يتقاضاه الأجير، أما كيفية تحديدها فلا تختلف عن النظم التي أوردناها سافا إلا فيما يخص نوعية و قيم المعايير المعتمدة حيث تعتمد الطريقة الجديدة على قيم متعددة للمعيار الواحد حسب الفئة المهنية للمنصب (تنفيذ - تحكم - تأطير) أو حسب نوعية المهام (أعمال فكرية - أعمال يدوية).

إن توحيد المعايير و المقاييس لكل المناصب دون مراعاة خصوصياتها قد تنجر عنه تفاوتات كثيرة و قد يؤدي في نهاية المطاف إلى اعتماد شبكة أجرية غير متوازنة، و لتوضيح ذلك نورد المثال التالي المقتبس من الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل:

إن تخصيص قيم متقاربة نسبيا لمختلف أنواع المسؤوليات و تعميمها على مختلف المناصب دون مراعاة الخصوصيات التي ذكرناها سابقا يؤدي لا محالة إلى انتقال حقوق شريحة واسعة من المناصب، فالمسؤولية المادية و غير المادية التي تحظى بقيمة 90 نقطة كحد أقصى (7,5%) ليست سواء في كل المناصب بل تفاوتت من منصب لآخر حسب الفئة التدرجية التي ينتمي إليها، و كذلك الشأن بالنسبة للمسؤولية عن السلامة

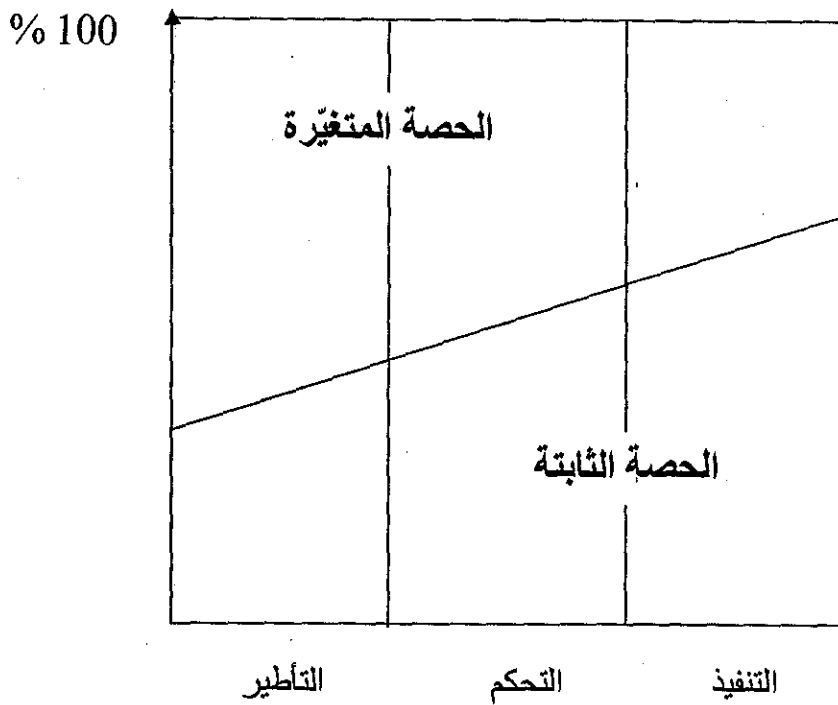


البدنية للغير (30 نقطة أي 2,5%) لا يمكن وزنها بنفس المقياس في القطاع الصحي، و قطاع للتعليم، و قطاع الإدارة العامة، نظرا لتفاوت حجم المخاطر و مقتضيات تحميل المسؤولية عن الأشخاص في كل قطاع؛ يضاف إلى ذلك أنه من غير المنطقي منح قيمة للمسئولية عن المواد و العتاد تفوق قيمة المسؤولية عن الأشخاص.

لذلك فإن منح الصلاحيات للمؤسسة أو للقطاع لتحديد المعايير و إعطائها القيم التي تستحقها بالنسبة لكل فئة مهنية هو المنطلق الأسلم و الطريقة الصحيحة للحصول على مقاييس ناجعة و عادلة و ذات مصداقية.

(ب) **الحصة المتغيرة:** تتعلق هذه الحصة بالفرد من حيث كفاءاته و مستويات أدائه، و تختلف نسبتها في الأجر الكلي باختلاف المستويات التدرجية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (3-17): هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات (تصميم شخصي)



تتشكل الحصة المتغيرة بدورها من النصيب الفردي الذي يقاس على أساس كفاءات الفرد و مساهماته في نتائج المنظمة، و النصيب الجماعي الذي يتحدد بأساليب قياس المردودية الجماعية، و عموما يعتمد تحديد هذه الحصة على عمليتين: تقييم الأداء الفردي و الجماعي و تقييم الكفاءات التي يمتلكها الفرد و التي يستغلها أو يمكن استغلالها في المنظمة.

« **تقييم الأداء:** لهذه العملية مدلولان أحدهما تقليدي يركز على الصفات و السلوكيات الشخصية وفق معايير نوعية تتحدد على أساس الحكم الشخصي للمقيّم، أما المدلول الحديث لتقييم الأداء فيركز على ما يحققه الفرد أو الأفراد من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي التركيز على الأهداف و النتائج التي يحققها الفرد في عمله، اعتمادا على معايير موضوعية و دقيقة.

« **تثمين الكفاءات:** تثير مسألة تثمين الكفاءات فكرة قياسها و تحديد موقعها اعتمادا على معايير مرجعية محددة، و في هذا الصدد يعرف *Gérard Vergnaud* تثمين الكفاءات بقوله: "هو الوقوف على ما يفرق بين فرد و آخر في منصب عمل، ما يفرق بين مجموعة ملاحظة و عملية و أخرى و ما يفرق بين

مؤسسة و منافسيها"<sup>(130)</sup>، و يرى بعض المهتمين بهذا الموضوع أنه من غير الممكن الحديث عن تثمين الكفاءات أو عن قياسها كمياً، بل كل ما يمكن فعله في هذا السياق هو الإعراف بالكفاءات<sup>(131)</sup>. و أيا كانت وجهات النظر المتضاربة في هذا الشأن فإن ما يتوجب الاتفاق عليه مبدئياً هو ضرورة منح قيمة لكل كفاءة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و يتطلب ذلك قيام هذه الأخيرة بإحصاء و حصر الكفاءات المتوفرة لديها بشكل صريح أو تلك الكامنة، كما بيّناه في المباحث السابقة، ثم تمييز الكفاءات الأساسية عن الكفاءات الثانوية، و بهذه الطريقة يمكن التوصل إلى وضع مقياس موضوعي للكفاءات يتم بموجبه تثمين الكفاءات و إدراجها ضمن النظام الأجرى.

◀ **ربط الكفاءات بالأداء:** إن الكفاءات لا تتجلى إلا من خلال نتائج و نجاعات النشاطات المنجزة، و عليه فإن تقييم الكفاءات بهذا المنظور هو - على حد قول *Le Boterf* - "حكم على الفعالية"<sup>(132)</sup>، و يقصد بذلك أننا نفتر أن النشاط حقق نتائج إيجابية بسبب وجود الكفاءات، و ينجر عن ذلك ضرورة تحديد معايير و مؤشرات ثابتة تسمح بالقياس (في حالة المعايير الكمية: الأجل، اقتصاد المواد الأولية، ارتفاع رقم الأعمال...) أو التقييم (في حالة المعايير النوعية: درجة رضا الزبائن، ولائهم للمؤسسة، اتخاذ المبادرات...).

يرتكز هذا النمط من التقييم على نتائج ملموسة مما يعطيه مصداقية أكبر، غير أنه يخلق علاقة ميكانيكية بين الأداء و الكفاءات، و الواقع أن هناك عوامل خارجية كثيرة تساهم في الحصول على النتائج<sup>(133)</sup>، مما يستدعي وجوب تحديد الروابط الفعلية بين الأداء و الكفاءات بدقة متناهية للتمكن من إدراجها في سلم الأجور.

على ضوء ما تقدم تبرز أهمية التمييز بين أنواع الكفاءات من حيث درجة مساهمتها في خلق القيمة و رفع أداء المنظمة، و في هذا الصدد يمكننا اقتراح المصفوفة التالية كأداة للتمييز بين الكفاءات و تثمين مساهماتها في الأداء:

شكل (3-18): مصفوفة تحديد أهمية الكفاءات (تصميم شخصي)

كفاءات ثانوية	كفاءات أساسية	
أهمية وسطى مع ميل إلى الأسفل	أهمية قصوى	كفاءات مستعملة
أهمية دنيا	أهمية وسطى مع ميل إلى الأعلى	كفاءات قابلة للاستعمال

Vergnaud G., " *A propos de la compétence* ", Le Monde du 20/12/1995. <sup>130</sup>

CNPF, *Objectif Compétences*, Journées Internationales de la Formation, 1998, Tome 6, P. 15. <sup>131</sup>

Le Boterf G. , " *De la compétence à la navigation professionnelle* ", éd. D'organisation Paris, <sup>132</sup>

1997.

CNPF, op. cit. , Tome 6, p. 17. <sup>133</sup>

بهذه الصيغة يكتمل التصور المبني على اعتماد الكفاءات كدعائم أساسية لتصميم الهيكل الأجرى، هذا التصور يحقق مصلحة المنظمة حيث تضمن بذلك الاستغلال الأمثل للكفاءات، و مصلحة الأفراد الذين ترتبط مدخلهم بقدراتهم و مساهماتهم الفعلية في أهداف و نتائج المنظمة، غير أن تجسيد هذا النظام على أرض الواقع يتطلب توفير الأدوات اللازمة و المتمثلة أساسا في اعتماد الإدارة بالكفاءات و الأهداف.

## المبحث الثاني التدابير المساعدة لتطوير 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 لتأمين 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 التصنيف الوظيفي في بلادنا، لذلك نؤكد على ضرورة التفكير في المبادرة باعتماد هذه الآليات الضرورية و الهامة للرقى بعالم الشغل إلى مصاف المستويات العالمية.

### المطلب الأول اقتراح تأسيس مرصد وطني لتطور المهن و الوظائف

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

- المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف<sup>(134)</sup>؛
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (المنار) - المملكة الأردنية<sup>(135)</sup>؛
- المرصد الوطني للتشغيل و المهارات - الجمهورية التونسية<sup>(136)</sup>؛
- المرصد الأوربي للشغل<sup>(137)</sup>.

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

- مرصد مهن المواصلات<sup>(138)</sup> *Observatoire des Métiers des Télécommunications*
- مرصد المهن، المؤهلات و المساواة المهنية بين النساء و الرجال في البنوك<sup>(139)</sup>؛

[www.observatory.gov.eg](http://www.observatory.gov.eg) 134

[www.almanar.jo](http://www.almanar.jo) 135

<http://www.info-emploi.tn/observatoire/ar> 136

<http://www.eu-employment-observatory.net/fr> 137

*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>(140)</sup>؛

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

— المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الكيماوية<sup>(141)</sup>؛

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

— المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الغذائية<sup>(142)</sup>؛

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

— المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات النقل و الإمداد<sup>(143)</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>(144)</sup>؛

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

— المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية<sup>(145)</sup>

*Centre National de la Fonction Publique*

*Territoriale*

— المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات العروض الحية<sup>(146)</sup>.

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

— مرصد تطور مهن التأمين<sup>(147)</sup>

*Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance*

— مرصد مهن الإشهار<sup>(148)</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 التوافق بين التكوين و التشغيل، و تجديد مناهج تصميم للنظم 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>(149)</sup> غير أن دورها يقصر عن استيعاب مهام المراصد الوظيفية و المهنية، لذلك سنحاول استعراض مهام هاتين المؤسستين (1) ثم نتبع ذلك ببيان أدوار و مهام المراصد المكلفة بمتابعة تطور المهام و الوظائف (2) و نختم 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).

[www.metiers-telecoms.org](http://www.metiers-telecoms.org) 138

<http://www.observatoire-metiers-banque.fr> 139

[www.ifen.fr/orme](http://www.ifen.fr/orme) 140

[www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com) 141

<http://www.observia-metiers.fr/?p1=1&p2=0&p3=0&p4=0> 142

<http://www.fntv.fr/Observatoire-prospectif-transports> 143

[www.lesindustriespapierscartons.org](http://www.lesindustriespapierscartons.org) 144

[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr) 145

<http://www.cpnfsv.org/nav/missions> 146

<http://www.metiers-assurance.org/fichiers/main.html> 147

<http://www.metiers-publicite.fr> 148

<http://www.cerpeqdz.org> و <http://www.int.dz> 149

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

أنشئ المعهد الوطني للعمل بموجب المرسوم رقم 81-235 المؤرخ في 29/08/1981، 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 18/02/1986 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 09/09/1987 تم إنشاء، لدى المعهد الوطني للعمل، وحدة للبحث في مجال التنظيم و شروط العمل و الأجور و الشغل؛
- و حول المرسوم رقم 92-286 المؤرخ في 06/07/1992، للمعهد الوطني للعمل، مهمة دراسة و تحليل تطورات عالم الشغل، و هو ما كرس هذا الأخير كمركز لعالم الشغل.

هذه الأدوار و المهام التي يتولاها المعهد، رغم أهميتها، لا ترقى إلى مستوى الدور الطموح الذي يتوجب على مراصد 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 تحول 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 دوما في اتصال مع مستعملي الخدمات التكوينية، و من ثم معرفة الاحتياجات الفعلية من حيث المؤهلات. و 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 فعليا، 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 فعليا 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 " (150)

يضطلع مرصد المهن 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 ارتباطا وثيقا بتطورات المهن في المنظمات، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ما هي مهن الغد؟ (151).

و يبيّن سالم الطالبي، مدير بالمرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المهام و الأهداف الأساسية لهذا المرصد بقوله: "يُعد المرصد الوطني للتشغيل و المهارات عنصرا هاما 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 التحاليل و الأبحاث الكفيلة بمزيد التعرف على توجهات سوق الشغل.
- إعداد مؤشرات و كشوف 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 (152).

و من جهته حدّد المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف لنفسه المهام التالية:

\* توفير بيانات عامة عن المهن في القطاعات المختلفة من خلال:

- التعرف على المهارات المطلوبة لممارسة تلك المهن
- مستوى التعليم المناسب

[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) 150

نفس المرجع. 151

152 سالم الطالبي، منهجية المرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف، القاهرة 10

- 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 المهن المختلفة من مهارات و معارف
  - \* زيادة التوافق بين طالب العمل و أصحاب الأعمال<sup>(153)</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 التحاليل 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>(154)</sup>.

<sup>153</sup> مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية و الإستراتيجية، ديسمبر 2006.

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

\* Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10<sup>154</sup> octobre 2005

\* 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.

### 3- مبادرة سوناطراك: إنشاء مرصد للمهن

في إطار التدابير الهادفة إلى تطوير و عصرنة نظمها الإدارية شرعت مؤسسة سوناطراك 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>(155)</sup>.

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

و تولى سوناطراك 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 سوناطراك.

هذه التدابير كلها تشكل المنطلقات الأساسية لإقامة صرح المرصد الخاص بمهن المحروقات، الذي سيكون له وقع كبير على مؤسسة سوناطراك 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 تحنو باقي المؤسسات و القطاعات حنو هاتين المؤسستين في الاهتمام بتطور المهن و الوظائف، و الوصول من خلال ذلك إلى إيجاد مرصد قطاعية للمهن تساهم بدورها في إنشاء مرصد وطني.

#### المطلب الثاني

#### اقتراح تطوير المدونة الوطنية للوظائف

تشكل نظم التصنيف و التوصيف المهني على المستوى الوطني الأداة المرجعية لجمع البيانات و الإحصاءات 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 و التحليل و تحويلها إلى معرفة مفيدة يستخدمها المعنيون من أصحاب القرار و السياسيين و المسؤولين.

و قبل التعرض إلى واقع التصنيف المهني في الجزائر يجدر بنا الوقوف على مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن، ثم نورد نماذج لتصانيف معيارية يمكن للمعنيين في الجزائر الاستفادة منها و الاستناد عليها.

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

يقصد بالتصنيف المهني "التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، و حصر هذه الأعمال، و تحديد مسمياتها، و تنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية و الزراعية و الخدمية، و فروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال و مضامينها"<sup>(156)</sup>.



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"<sup>(157)</sup>.

و يهتم التصنيف و التوصيف المهني "بتعريف كل عمل من الأعمال التي تم حصرها بموجب التصنيف المهني المعتمد، و بيان المهام والواجبات المشمولة، وتحديد الموقع الذي يشغله العمل في السلم المعتمد لمستويات المهارة، وهو السلم الذي يتضمن مستويات العمل المهني المختلفة"<sup>(158)</sup>.

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

- 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 و الاجتماعية وتوجيه الجهود والموارد لتنفيذها بتوازن وكفاءة وفاعلية<sup>(159)</sup>.

و لبيان أهمية هذا التصنيف نورد فيما يلي أهم استخداماته على الصعيدين الكلي و الجزئي:

1. ترميز 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>(160)</sup>.

<sup>156</sup> د. منذر واصف المصري، للتصنيف المهني العربي ومتطلبات العوامة، 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>

<sup>157</sup> 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>

<sup>158</sup> د. منذر واصف المصري، نفس المرجع.

<sup>159</sup> المهندس أحمد مصطفى، نفس المرجع.

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

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 شهدتها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08* (161).

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 بهدف 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 (162).

و حرصاً 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، مشتتلاً على 1803 أعمال (163).

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال و المهن و ترتيبها و تبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة و تيسر:

(1) جمع معلومات سوق العمل،

160 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 و السياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع و كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

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

162 نفس الموقع.

163 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>

- (2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،  
 (3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية<sup>(164)</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 للتغيرات 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، و قد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية<sup>(165)</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، و يتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلاً، و يعد العمل جزءاً من المهنة، إذ تتضمن المهنة مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها و المتفاوتة في مستوى المهارة.

- أما المهارة فتعرف بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:  
 (أ) مستوى المهارة: يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البيئية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.  
 (ب) التخصص المهاري: يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات.

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

تبنت 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.

<sup>164</sup> عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

<sup>165</sup> نفس المرجع.

## جدول (3-25): المجموعات و المجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف

عدد الوظائف	الأصناف
25 20 15	1. وظائف القيادة و اتخاذ القرارات و التأطير و التوجيه 11. المشرعون و الاطارات العليا في الوظيفة العمومية 12. المدراء و الاطارات الادارية المتخصصة العمومية و غير العمومية 13. المسIRON
36 17 05 42	2. الوظائف الفكرية و العلمية 21. المهندسون و المختصون في العلوم الفيزيائية-الكيميائية و الرياضيات و التقنية 22. المختصون في علوم الحياة و شاغلو الوظائف الصحية 23. وظائف التعليم الثانوي و العالي و التعليم المشابه 24. المختصون في التسيير و شاغلو الوظائف الفكرية الأخرى
32 26 04 57	3. الوظائف الوسيطة 31. الوظائف الوسيطة للعلوم الفيزيائية و التقنية 32. الوظائف الوسيطة لعلوم الحياة و الصحة 33. الوظائف الوسيطة للتعليم (الأساسي) 34. وظائف وسيطة أخرى
23 16	4. مستخدمون إداريون 41. مستخدمو المكاتب 42. مستخدمون ذوو علاقة مباشرة مع الزبائن
40 06	5. مستخدمو الخدمات و الباعة في المحلات التجارية و الأسواق 51. مستخدمو الخدمات المباشرة للأشخاص و خدمات الحماية و الأمن 52. الباعة و المروجون
42 04	6. المزارعون و العمال المؤهلون في الفلاحة و الصيد البحري 61. العمال المؤهلون في الفلاحة و تربية الحيوانات و الصيد البحري الموجهة للسوق 62. المزارعون و عمال الفلاحة و الصيد البحري المعاشي
33 37 34 44	7. الحرفيون و عمال المهن ذات الطابع الحرفي 71. الحرفيون و عمال الاستخراج و البناء 72. الحرفيون و عمال مهن الصلب و البناء المعدني و الكهرباء و الوظائف المشابهة 73. الحرفيون و عمال الميكانيك الدقيقة و مهن الفن و الطباعة و الوظائف المشابهة 74. حرفيون آخرون و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي
48 75 23	8. مسيرو التجهيزات و الآلات و عمال التجميع 81. مسيرو تجهيزات صناعية 82. مسيرو آلات ثابتة و عمال التجميع 83. سائقو السيارات و الآلات المتحركة
30 05 20	9. العمال و المستخدمون غير المؤهلين 91. العمال غير المؤهلين في التجارة و الخدمات 92. العمال غير المؤهلين في الفلاحة و الصيد البحري و الغابات و الأعمال المشابهة 93. العمال اليدويون و عمال التفريغ في المناجم و البناء و الصناعات اليدوية و النقل
/	99. غير مصرحة
759	مجموع الوظائف المحددة

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>(166)</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>(167)</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 و الموارد المائية.

شكل (3-19): 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
DEFINITION DE L'EMPLOI تعريف الوظيفة	
الكفاءات العامة الأساسية COMPÉTENCES GÉNÉRALES DE BASE	
كفاءات تقنية مهنية COMPÉTENCES TECHNIQUES PROFESSIONNELLES	

Hammouda N., *Le système d'information sur le marché du travail : Bilan et perspectives*, 166

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

CERPEQ, *Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT*, 167

CONTEXTE DE TRAVAIL		CONDITIONS DE TRAVAIL	شروط الالتحاق بالوظيفة CONDITIONS D'ACCÈS
CAPACITÉS LIÉES A L'EMPLOI قدرات مرتبطة بالوظيفة			
CAPACITÉS	APTITUDES	HABILETES	
MOBILITE حركية			
INTERNE		INTERSECTORIELLE	

و من جهتها بادرت وزارة التكوين و التعليم المهنيين سنة 2005 بإصدار مدونة التخصصات المهنية<sup>(168)</sup> المتوفرة في قطاع التكوين المهني عبر مختلف المراكز التابعة للوزارة، ثم جرى تحديث المدونة في 2007، غير أنه لم 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 لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية

إن اكتساب و تطوير الكفاءات و دمجها ضمن نظم التقييم و التصنيف الوظيفي لا يتأتى إلا بالإعتناء الفعلي بالخبرة المهنية و الممارسة العملية باعتبارهما 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<sup>(169)</sup>.

لذلك نقترح تناول مفهوم الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم (1) لنستعرض عقب ذلك مفهوم و أهمية و أساليب الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية (2)<sup>(170)</sup>.

<sup>168</sup> MFEP, *Etat des lieux des branches professionnelles*, Oct 2005

<http://www.mfep.gov.dz/ETAT%20DES%20LIEUX%20DES%20BRANCHES%20PROFESSIONNELLES.doc>

<sup>169</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>170</sup> بندي عبد الله عبد السلام و ثابتي الحبيب، *التعلم بالمرافقة و تثمين 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.

## 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، 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.

و يتطلب إنماء 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 حيازة 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 الإلتباع 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 يكبلان الفرد و يجعلان منه مجرد منفذ سلبي 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 (171) .

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 يخلفها 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 ينظم حول معتقداته و ليس العكس..." (172).

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 يربط 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 ينأى من خلال الإعتماد على مقاربتين متكاملتين الأولى فكرية و الثانية خبراتية *Approche conceptuelle & approche expérientielle*.

## 2- الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية و الإشهاد على الكفاءات

نصل في هذا المستوى من المعالجة إلى طرح مسألة جد حساسة و ذات أهمية كبيرة نظراً لحدائتها — 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 الإعراف) بمكتسبات الخبرة المهنية و إصدار شهادات تثبت مستويات الكفاءات المكتسبة.

### 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 مثلاً بدأ العمل فيها بهذا النظام — بصفة

<sup>172</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 .



شاملة و فعلية — بموجب قانون التحديث الإجتماعي الصادر في 19 ديسمبر 2001 (173)، 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 (174).

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 إمكاناته 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 يلبي هذا النظام حاجة أساسية لدى الفرد، تحتل مستوى عاليا في سلم تدرّج الحاجات لـ *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 التطور الشخصي (175).

لذلك يشكل الإعراف بالكفاءات اتجاها جوهريا في شهادة *ISO 9000 / Version 2000*، و في مقاربة الجودة الشاملة عموما.

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

الإشهاد على الكفاءات الفردية المهنية 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" (176).

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

<sup>173</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>174</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, éd. Liaisons 2001, p. 107.

<sup>175</sup> خلافا للوضع السائد في مجتمعاتنا المتخلفة حيث يتعلم الأفراد فور التحاقهم بعالم الشغل ( لا سيما في قطاعات الإدارة العمومية ) مبداء مفاده أن "الإدارة جحود أو ناكرة للجميل" *L'administration est ingrante*.

<sup>176</sup> Bertrand O., *Evaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles*,

Institut International de Planification de l'Education (IPE), 1997, p. 5 .

- هيئة وطنية مستقلة منوط بها تحديد المعايير أو ضمان مصداقية و عدالة النظام؛
- معهد يجمع مختصين من مختلف الأفاق و القطاعات المهنية؛
- مترشح؛
- مراكز المصادقة أو المرافقة؛
- مركز أو مراكز الإشهاد أو الإعراف.

يسجل المترشح بداية على مستوى مركز للمصادقة يتولى مرافقته في تحديد "حقيبة 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 الإعراف 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 للإعتراف بالكفاءات، نذكر منها على سبيل المثال:

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

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 مؤسستي و تصوري يهدف إلى التحديد التدريجي للمعايير الوطنية الموحدة في مجال التأهيل"<sup>(177)</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 الأوروبي لاعتماد الكفاءات *Le système européen d'accréditation des compétences*

تأسس سنة 1996 بمبادرة من اللجنة الأوروبية 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 الأوروبي.

177 Merie V. & Bertrand O., " *Le système des National Vocational Qualifications en Grande Bretagne* ", Formation - Emploi n° 43, CEREQ, juillet - septembre 1993 ( Cité par Actes du CNPF, Tome 6, p. 70 ).

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

أنشئت جمعية الإعراف 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 الإعراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها و بدون الإشارة إلى المسار التكويني.

- إنجاز التقييم و الإعراف من قبل طرف خارجي.

- إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا و موضع اكتساب الكفاءات و بالتالي لا يمكن إجراء التقييم و منح الإعراف بدون موافقة المؤسسة (178).

### 2-3- تئمين مكتسبات الخبرة المهنية و نظم التحليل و التصنيف الوظيفي

على ضوء ما أوردناه من تفاصيل عن نظم تئمين مكتسبات الخبرة المهنية يتجلى بوضوح مكانة و أهمية هذا التئمين أو الاعتراف في مسار الحياة المهنية للعامل، يبقى أن نجد هذا الاعتراف طريقه إلى نظم التصنيف المعتمدة و ينعكس من ثم على الشبكة الأجرية و على بطاقات الرواتب *Fiches de paie*.

إن الانتقال من منطق التأهيل (المبني على أساس الدبلومات الدراسية) إلى منطق الكفاءات (أي حيازة 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 جديا في إيجاد طرق عقلانية لتقييم مكتسبات الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم أساسية كما أسلفنا.

و على هذا الأساس يمكننا القول أن تطوير مناهج التحليل و التوصيف و التصنيف الوظيفي في الجزائر لن يتأتى إلا باعتماد نظام وطني أو نظم قطاعية لتئمين 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 التصنيف الوظيفي، ارتقاء بمستويات أداء العاملين، و تطوير فعال لمنظمات الأعمال.

<sup>178</sup> Calardyn C. & Lebourlay P. , " Certifier pour valoriser " , Personnel, ANDCP, n° 389, mai 1998, p. 68 - 70 .

### خاتمة الفصل الثالث

على ضوء التجارب التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (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 و التصنيف الوظيفي في المؤسسات و الإدارات 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، و خلصنا بعد ذلك إلى اقتراح تصور جديد لتصميم نظم الأجور.

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 لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

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

### خاتمة القسم الثالث

خصصنا القسم الثالث و الأخير من هذه الرسالة لإجراء دراسات تطبيقية و تجارب ميدانية في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير (جامعة معسكر) بهدف تمحيص مدى فعالية المناهج التقليدية و الوقوف على النقائص و الاختلالات التي تشوبها، و استكشاف مدى صلاحية المناهج الحديثة للتطبيق في وسط يختلف جذريا عن الأوساط التي ابتكرت فيها.

و قبل الشروع في هذه الدراسات و التجارب ارتأينا تحديد الاطار الابستمولوجي و الخيارات المنهجية للبحوث التطبيقية نظرا لحساسية الموضوع باعتباره يتناول بالدراسة تطبيقات المناهج التحليلية لمناصب العمل، و من ثم فإن الموضوع المدروس في ثنايا هذه الأطروحة يتجاوز الاطار المنهجي البسيط ليتناول بعدا ميثا منهجيا (أو ما وراء منهجي)، أي يجعل من المناهج نفسها موضوعا للدراسة، لذلك حرصنا على إبراز دواعي و مبررات الخيار المنهجي الذي اعتمدنا في دراسة هذه المناهج و المتمثل في طريقة الملاحظة - المشاركة باعتبارها الطريقة الأنسب لولوج هذا العالم المعقد (وضعيات العمل) و استيعاب كل مظاهره و ملبساته.

و قد سمحت لنا الدراسات الميدانية من الوقوف على أوجه القصور في المناهج التقليدية لتحليل العمل، و صعوبات و عوائق تطبيق المناهج الجديدة نظرا لخصوصية الواقع المحلي و تميزه ثقافيا، معرفيا و اجتماعيا، عن الواقع المهني في الدول الأوروبية و الأمريكية ميدان إنتاج تلك المناهج؛ لذلك حرصنا على تصميم منهج بديل يلانم الوسط المهني في الادارات و المؤسسات الجزائرية.

غير أن الطريقة البديلة التي اقترحنا تحت اسم "التحليل الذاتي بالمرافقة" تتطلب توافر شروط و عوامل مساعدة تمكن المنظمة من رصد تطور المهن و ترقية أساليب الدراسات الوظيفية، إضافة إلى تدابير يتوجب تبنيها على المستوى الوطني من شأنها أن تساهم في تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي، و تفتح آفاقا شاسعة في مجال الاعتناء بالوظائف و المهن و ترقيتها.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

التحولات 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 باعتبارهما الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجديدة، و الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات و بقائها.

فقد غدت الكثير من المفاهيم و آليات العمل، نتيجة هذه التحولات، غدت متجاوزة و غير ملائمة لمواكبة سيورة التحولات، مما دفع الكثيرين إلى التفكير في طرح مفاهيم جديدة و ابتكار آليات متطورة، ذات قدرة على مسايرة الظروف الراهنة.

و يحث 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 الاطارات الكفأة و الأيدي العاملة الماهرة، و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الاحساس بالعدالة.

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

في هذا السياق ارتأينا دراسة أهم دواعي و مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي، على الصعيدين الكلي و الجزئي، ثم اعقبنا ذلك بتناول المناهج التقليدية لدراسة و تقييم مناصب العمل بغرض استكشاف أوجه النقص و مظاهر الاختلال التي تميزها، لئيسنى لنا عقب ذلك التعرض للمناهج الجديدة.

و قد حرصنا في الفصلين الثاني و الثالث من القسم الثاني على عرض و شرح أهم المناهج الجديدة لتحليل العمل و تصنيف الوظائف، مصنفة حسب مجالات الاختصاص، و نشير في هذا الصدد إلى أننا لم نعتز بعد على مؤلف واحد (باللغات العربية و الانجليزية و الفرنسية) يحصي مناهج تحليل العمل المبتكرة بالشكل الشامل و التفصيلي الذي أوردناه في هذه الرسالة.

و بما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تدرج في حقول المعرفة الانسانية و الاجتماعية فإنها محكومة بسياقاتها و خصوصيات أطرها الفكرية أو الايديولوجية، لذلك فإنه من المتعذر تطبيقها على 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 ذلك عقب تحديد الأطر الابستمولوجية و الخيارات المنهجية لهذه البحوث التطبيقية.

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

1. تدابير يجري تنفيذها على مستوى المنظمات:
  - استخدام 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؛
  - تطوير نظم الأجور و اعتماد نظام أجري متغير حسب الكفاءات.
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؛
  - بحث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات و الأبحاث المتعلقة بتطور الوظائف و المهن و سبل ترقيتها و استكشاف تحولاتها المستقبلية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الإدارة البشرية و تمكين للمنظمات 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 العباء 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 الوظيفي بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المحللين الوظيفيين)؛
- أما الأولوية الثانية فهي بحث و تشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" *L'Ingénierie Fonctionnelle*.

و لا تكتمل هذه التدابير إلا باستحداث أطر ثقافية 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 الدعمة الأساسية لأداء المنظمة و تحقيق أهدافها؛
2. تمكين الأفراد من التعلم و اكتساب الكفاءات و المعارف الجديدة باستمرار، و تطوير مناهج و أساليب إنجاز المهام، و السبيل الأنجع إلى تحقيق هذه الغاية هو منح الأفراد الحق في الخطأ *Le Droit à l'Erreur*؛



3. إنجاز عمليات التحليل و التوصيف و التصنيف الوظيفي دوريا، أو كلما اقتضت المستجدات البيئية و التنظيمية للتمكن من تطوير أداء المنظمة و التغلب على عوامل الركود التنظيمي؛

4. خلق الاحساس لدى الأفراد بأهمية أدوارهم، و تثمين مقترحاتهم المتعلقة بالتنوير الوظيفي و تشجيع مساهماتهم في هذا الشأن، باعتبارهم أعرف بكيفيات أداء المهام المنوطة بهم؛

5. بعث و تكريس ثقافة التفاوض الأجرى في جو من الشفافية بغية خلق فناعة و إحساس لدى الأفراد بعدالة أجورهم، و توجيههم نحو الاعتناء برفع استحقاقاتهم عبر الأداء الفعال و التوظيف الأمثل لطاقتهم و كفاءاتهم في خدمة المنظمة.

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 تقييم الوظائف على مستوى المنظمات الادارية و الاقتصادية.

و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1) المراجع 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 / يونيو 2006

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

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

د. أماني محمد 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 ، 154 ص .

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. عزي الأخضر و ثابتي الحبيب، الاستثمار الفكري و إدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة)، مجلة الحكمة، العدد الأول - السنة الأولى، أبريل 2009، س 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 نموذجا -*، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، أبريل 2009، ص 159-184.

جورج فريدمان و بيار نافيل، *رسالة في سوسيولوجيا 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 " ، مجلة الإقتصاد و المناجمنت ( 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 أرون، *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 صالح: *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 الاقتصادية)*، جامعة الجزائر - معهد علم النفس، 1997، 324 ص.
- عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، *ضوابط المعرفة و أصول 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 محمد علي، *فلسفة العلوم - الجزء الثاني: المشكلات المعرفية*، ص 21، نقلا عن محمد علي محمد، *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. محمد الصيرفي، *هندسة الموارد البشرية*، مؤسسة حورس الدولية، 2006، 386 ص.
- أ.د. محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة و التنظيم*، دار وائل للنشر - عمان، ط. 3، 2008، 423 ص.
- د. محمد 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 والسياسات المعاصرة، 13-15 ماي (أيار) 2008م، (مجموع المداخلات)، + 816 ص 56.

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"، القاهر 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 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 Béjaïa, 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.
- Beyers 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.

Citeau 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 indiscipline 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.
- Lalivie 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 sur 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*, CEREP, 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., Plasmann 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, Altherton, 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
- ONUDI, *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 DIRECTORAT : 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, Universite 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 anthologie 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.
- Tywniak 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, 20001, 114 p.

الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة عامة.....
	<b>القسم الأول</b>
07	الديناميكية الجديدة لتنظيم العمل و مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي
08	مقدمة القسم الأول .....
10	الفصل الأول: تحولات محيط الأعمال و التغيرات التنظيمية الحالية
10	المبحث الأول : تحولات محيط الأعمال .....
11	المطلب الأول : الملامح الرئيسية للواقع الاقتصادي و الاجتماعي الجديد .....
11	1- العولمة الاقتصادية و تدويل اللعبة التنافسية .....
17	2- التطورات التكنولوجية الحديثة و حرب الإبداع و الابتكار .....
23	3- ارتفاع مكانة الزبون (الزبون - الملك) .....
25	المطلب الثاني: انعكاسات التحولات البيئية على إستراتيجيات المؤسسات و توجهاتها المستقبلية
25	1- تطوّر مناهج و أدوات التحليل الإستراتيجي (من تحليل المحيط التنافسي إلى نماذج الموارد و الكفاءات).....
34	2- الاستثمار الفكري و إدارة الموارد المعرفية.....
42	المبحث الثاني : التغيير التنظيمي و تحولات عالم الشغل .....
43	المطلب الأول : التغيير التنظيمي .....
43	1 - طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره.....
46	2 - مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه.....
48	3 - مكانة الفرد في المسار التغييري .....
49	المطلب الثاني: تحولات عالم الشغل .....
49	1- التوجهات العالمية الجديدة للأيدي العاملة.....
50	2- اتساع القطاع الثالث (الخدمات).....
51	3- ظاهرة تأنيث الأنشطة.....
52	4- تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على هيكل الشغل و أنظمة العمل.....
	<b>الفصل الثاني</b>
55	التطور التاريخي لتنظيم العمل في علاقاته بالتحولات التنظيمية المتعاقبة
55	المبحث الأول: تنظيم العمل و مرتكزاته الأساسية.....
56	المطلب الأول: العمل و أساليب تنظيمه (محاولة لتعريف و توصيف المفاهيم الأساسية) .....
56	1 - العمل البشري: ماهيته و طبيعته.....
62	2 - تنظيم العمل.....
65	المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل.....
66	1 - تقسيم العمل.....
70	2 - الهيكل التنظيمية.....
74	المطلب الثالث: دراسة و تحليل مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية.....

75	1- ماهية مناصب العمل و مواصفاتها.....
78	2- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها.....
86	3- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية.....
88	المبحث الثاني: تطوّر الفكر التنظيمي و الأشكال الجديدة لتنظيم العمل.....
89	المطلب الأول: تطوّر الفكر التنظيمي ( من الطريقة الوحيدة المثلى إلى المرونة التنظيمية).....
90	1- النظريات الكلاسيكية.....
93	2- حركة العلاقات الإنسانية.....
97	3- النظريات الحديثة.....
103	المطلب الثاني: الأشكال الجديدة لتنظيم العمل.....
103	1- المرونة التنظيمية.....
107	2- الأشكال التنظيمية الجديدة.....
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>بروز نموذج الكفاءات و الديناميكية المهنية الجديدة</b>	
113	المبحث الأول: بروز نموذج الكفاءات.....
113	المطلب الأول: الكفاءات: محاولة تعريف و تصنيف.....
113	1- تعريف الكفاءات.....
120	2- تصنيف و ترتيب الكفاءات.....
127	المطلب الثاني: الأسس النظرية لنموذج الكفاءات.....
127	1- محدودية نظريات الموارد.....
129	2- أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات.....
130	3- الكفاءات بين البعدين البشري و الاستراتيجي.....
132	المبحث الثاني: الديناميكية المهنية الجديدة و تطور أنماط الإحارة البشرية.....
132	المطلب الأول: الديناميكية المهنية الجديدة.....
133	1- الاحترافية.....
134	2- القابلية للاستخدام.....
135	3- الحركة المهنية.....
135	4- تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات.....
136	المطلب الثاني: تطور أنماط الإدارة البشرية.....
136	1- تخطيط المسار المهني الفردي.....
137	2- من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة".....
138	3- من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل.....
140	4- انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب و بنيتها الوظيفية.....
143	خاتمة القسم الأول.....
<b>القسم الثاني</b>	
<b>تطوّر مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي</b>	
144	من دراسة مناصب العمل إلى تحليل وضعيات العمل.....
145	مقدمة القسم الثاني.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل</b>	
147	المبحث الأول: الظاهفة التاريخية لتحليل العمل.....

148	المطلب الأول: التجارب التaylorية.....
148	1- تجربة تحميل و تفريغ سباتك الحديد.....
149	2- تجربة الجرف في مصانع الفولاذ.....
149	3- تجربة بناء جدران من الأجر.....
150	4- تجربة مراقبة الكريات الفولانية لصناعة الدرجات الهوائية.....
151	5- تقييم التجارب التaylorية.....
152	المطلب الثاني: التحاليل التقنية - النفسية و السيكونتقنية للعمل.....
153	1- أبحاث هاوثرن.....
157	2- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل.....
159	المبحث الثاني: المناهج التقليدية لتحليل العمل.....
159	المطلب الأول: المناهج المباشرة لتحليل العمل.....
159	1- الطرق الاستفسارية.....
162	2- طرق الملاحظة المباشرة.....
163	3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات.....
165	4- تحليل العمل بالاستتار أو تقنية الملاحظات الآتية.....
165	المطلب الثاني: المناهج غير المباشرة لتحليل العمل.....
165	1- دراسة آثار العمل.....
167	2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN.....
169	3- مناهج التحليل الإشاري للعمل.....
169	4- التحليل السيكلوجي للعمل.....
170	5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة.....
170	المبحث الثالث: أنظمة التصنيف المهني القائمة على منطلق التأهيل.....
170	المطلب الأول: توصيف مناصب العمل.....
171	1- معالجة البيانات و استقراء نتائج التحاليل.....
171	2- كتابة بطاقات توصيف المناصب.....
173	3- محتويات بطاقة توصيف المناصب.....
174	المطلب الثاني: تقييم مناصب العمل.....
175	1- طريقة ترتيب المناصب.....
178	2- طريقة التدرج.....
178	3- طريقة النقط.....
183	4- طريقة مقارنة العوامل.....
185	المطلب الثالث: الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل و انعكاساتها على أنظمة التقييم و التأجير.....
185	1- الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل.....
192	2- الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين (خطوة للأمام و خطوتان للخلف).....
199	الفصل الثاني المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف
199	المبحث الأول: الأسس النظرية و المقترحات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي.....
199	المطلب الأول: الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي.....
199	1- إسهامات النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي.....
203	2- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي.....



204	3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل".....
205	المطلب الثاني: المقتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي.....
205	1- التسيير التقديرى للوظائف و الكفاءات G P E C .....
207	2- المدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات.....
209	3- رسمة المعارف و الكفاءات.....
211	المبحث الثاني: التحليل الأرخونومي و السيكوسوسيلوجي للعمل.....
211	المطلب الأول: مناهج التحليل الأرخونومي للعمل.....
211	1- المناهج المرتكزة على دور الآلات.....
212	2- المناهج المرتكزة على دور العمال.....
215	3- المنهجية التركيبية: جداول المراقبة.....
217	4- مناهج التحليل الخاصة بالحوادث.....
218	5- الإستراتيجية الوقائية الشاملة SOBANE.....
220	المطلب الثاني: مناهج التحليل السيكو سوسيلوجي للعمل.....
220	1- طريقة تحليل الأعباء النفسية - الاجتماعية Methode WEBA .....
221	2- طريقة قياس الضغط الذهني.....
221	3- استبيانات الصحة النفسية.....
224	المبحث الثالث: مناهج التحليل التنظيمي.....
225	المطلب الأول: التحليل التنظيمي (مفهومه، أهدافه و أدوات تنفيذه).....
228	1- مجالات التحليل التنظيمي.....
229	2- مراحل التحليل التنظيمي.....
230	3- أدوات التحليل التنظيمي.....
231	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في التحليل التنظيمي.....
231	1- دوائر الجودة الشاملة.....
233	2- تحليل سلسلة القيمة.....
234	3- الهندسة الإدارية أو الهندرة.....
239	4- التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة.....
241	المبحث الرابع: مناهج التحليل الوظيفي.....
241	المطلب الأول: التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل.....
241	1- التحليل الوظيفي لمناصب العمل Functional Job Analysis (FJA) .....
242	2- استبيان تحليل الوضعية The Position Analysis Questionnaire (PAQ) .....
242	3- استبيان توصيف الوضعية The Position Description Questionnaire (PDQ) .....
243	4- نظام مصفوفة معلومات العمل The Job Information Matrix System (JIMS) .....
243	5- مقارنة تحليل عناصر العمل The Job Element Approach .....
243	6- مقارنة جرد العمل The Task Inventory Approach .....
244	7- جرد التحليل المهني The Occupational Analysis Inventory (OAI) .....
244	8- نظام تقييم الأداء The Work Performance Survey System (WPSS) .....
244	المطلب الثاني: مناهج تصميم العمل.....
245	1- نموذج RTA .....
246	2- نموذج خصائص العمل.....
247	3- نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية.....
247	4- المقاربة المتداخلة المواد المعرفية.....

248	5- مقارنة تمييز أدوار العمل (JRD) <i>Job-Role Differentiation</i> .....
248	6- المقاربة التكاملية.....
249	المطلب الثالث: مناهج تحليل وضعيات العمل.....
251	1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية <i>CNFPT</i> .....
254	2- المناهج ثلاثية الأبعاد.....
256	المطلب الرابع: مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات.....
256	1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية <i>Méthode ETED</i> .....
260	2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات <i>La Méthode ADAC</i> .....
262	3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين <i>Méthode DACUM</i> .....
	الفصل الثالث
267	تجديد مناهج التصنيف الوظيفي و الاتجاهات الجديدة في تصميم أنظمة الأجور
267	المبحث الأول: أنظمة التأجير التقليدية.....
267	المطلب الأول: ماهية الأجر و محددات السياسة الأجرية.....
268	1- ماهية الأجر و أهم محدداته.....
269	2- عناصر الأجر و مكونات الكتلة الأجرية.....
271	3- محددات السياسات الأجرية.....
273	المطلب الثاني: الطرق التقليدية لدفع الأجور.....
273	1- طريقة الأجر الزمني.....
273	2- طريقة الأجر بالإنتاج.....
276	المبحث الثاني: المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف.....
276	المطلب الأول: مناهج تقييم العمل المبنية على منطوق الكفاءات.....
276	1- اتفاق قيادة النشاط المهني <i>Accord A. Cap 2000</i> .....
278	2- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي <i>Méthode CEGOS</i> .....
279	3- طريقة معدلات التقييم هاي <i>Méthode des barèmes d'évaluation HAY</i> .....
281	4- طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف <i>Méthode ORBA</i> .....
283	المطلب الثاني: مناهج تقييم العمل المحايدة جنسيا.....
283	1- طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب <i>Katz &amp; Baitsch</i> ( <i>Méthode ABAKABA</i> ).....
286	2- طريقة تقدير الأجر المستحق <i>Méthode VIWIV</i> .....
288	3- مشروع التقييم التحليلي للوظائف <i>Projet EVA</i> .....
293	المبحث الثالث: المناهج الجديدة لتصميم أنظمة الأجور.....
293	المطلب الأول: المرتكزات الأساسية و الرهانات الإستراتيجية لتحديث نظم الأجور.....
294	1- الأسس النظرية لتصميم أنظمة الأجور.....
297	2- الرهانات الإستراتيجية لأنظمة الأجور.....
301	3- تطور أنظمة الأجور.....
304	المطلب الثاني: الأنماط الجديدة للتأجير و نظام أجر الكفاءات.....
304	1- النظم الأجرية الجديدة.....
307	2- نظام أجر الكفاءات.....
310	3- الفوارق الجوهرية بين نظم التأجير التقليدية و النظم الحديثة.....
311	المطلب الثالث: نظام المساهمة - المكافأة و تطبيقاته بمؤسسة سوناطراك.....
311	1- نظام المساهمة - المكافأة.....
313	2- النظام الجديد للأجور في مؤسسة سوناطراك: التجربة الرائدة في الجزائر.....

318	خاتمة القسم الثاني.....
	<b>القسم الثالث</b>
319	<b>الدراسات التطبيقية و التجارب الميدانية</b>
320	مقدمة القسم الثالث.....
	<b>الفصل الأول</b>
322	<b>مناهج البحث التطبيقي</b>
	المبحث الأول: الأسس المنهجية لدراسة مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي
323	(محاولة تموقع إبستمولوجي).....
323	المطلب الأول: التموقع الابستمولوجي للأبحاث و الدراسات في مجالي الادارة و التنظيم.....
323	1- ماهية الابستمولوجيا و أهمية تحديد الموقع الابستمولوجي في الدراسات التنظيمية.....
325	2- الأطر التصورية و المقاربات النظرية.....
331	المطلب الثاني: بناء الأطار المنهجي.....
331	1- مناهج البحث العلمي.....
	2- الاتجاهات الكبرى في التحليل التنظيمي و الدراسات الإدارية
335	(اطلالة على نماذج التحليل الأساسية).....
338	3- الإطار المنهجي و أدوات البحث الميداني.....
	المبحث الثاني: أسس مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي و مبررات استخدام منهجية الملاحظة-
339	المشاركة.....
340	المطلب الأول: العمل البشري و مشكلة المنهج (أسس مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي).....
341	1- مقتضيات الدراسة الشاملة لوضعية العمل.....
342	2- الإنسان قطب الرحي في وضعية العمل.....
343	3- الكفاءات المهنية: نقطة الارتكاز الأساسية في التحليل الوظيفي.....
344	المطلب الثاني: منهج الملاحظة - المشاركة.....
344	1- تعريف "الملاحظة - المشاركة".....
346	2- تحليل العمل بواسطة "الملاحظة المشاركة".....
	<b>الفصل الثاني</b>
350	<b>البحوث التطبيقية و التجارب الميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر</b>
351	المبحث الأول: نظرة عامة على ظروف العمل في الإدارات و المؤسسات الجزائرية.....
352	المطلب الأول: دراسة ظروف العمل و المناخ الاجتماعي كشرط مسبق لإجراء التحليل الوظيفي
352	1- ماهية ظروف العمل و تطور مفهوم المناخ الاجتماعي.....
353	2- الانشغالات الاجتماعية و الفعالية التنظيمية.....
354	3- التشخيص الاجتماعي و التحليل الوظيفي.....
	المطلب الثاني: معطيات التحقيق الميداني عن ظروف العمل و المناخ الاجتماعي في الإدارات و المؤسسات الجزائرية.....
355	1- تقديم الدراسة و العينة.....
356	2- النتائج و التعليقات.....
	المبحث الثاني: دراسة مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر.....
360	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة الجزائرية للمياه - الواقع و الآفاق.....
360	1- المرفق العمومي للمياه: الواقع و التحديات.....

364	2- تدابير التسوية و التطوير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه.....
368	3- وحدة معسكر: المهام و الإمكانيات.....
372	المطلب الثاني: دراسة مناصب العمل بالمناهج التقليدية في المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر).....
372	1- الوظائف و المهام بالمؤسسة قبل إعادة التنظيم.....
378	2- تحليل الوظائف باستخدام استبيان معتل.....
386	المطلب الثالث: دراسة مناصب العمل باستخدام المناهج الجديدة.....
386	1- تطبيق مناهج التحليل الجديدة.....
390	2- تطبيق منهجية بديلة (المزيج التحليلي).....
394	المطلب الرابع: نظام الأجور في المؤسسة الجزائرية للمياه.....
395	1- مدونة المناصب بالمؤسسة الجزائرية للمياه.....
397	2- الشبكة الأجرية و هيكل الأجور في المؤسسة الجزائرية للمياه.....
404	المبحث الثالث: دراسة مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في حلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة معسكر.....
405	المطلب الأول: تحليل مناصب العمل بواسطة المناهج التقليدية.....
405	1- التركيبة البشرية بمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عام 2007.....
406	2- دراسة مناصب العمل.....
420	3- تحديد مواصفات المناصب.....
422	المطلب الثاني: تحليل مناصب العمل باستخدام المناهج الجديدة.....
423	1- تطبيق طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات.....
425	2- تطبيق طريقة "التحليل الذاتي بالمرافقة".....
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>استنتاجات و اقتراحات</b>
432	المبحث الأول: تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي على مستوى المنظمات.....
433	المطلب الأول: اقتراح منهج جديد لتحليل و توصيف للوظائف (التحليل الذاتي بالمرافقة).....
434	1- مميزات و خصائص التحليل الذاتي بالمرافقة.....
436	2- شروط و كفاءات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة.....
438	3- تنقيح نتائج التحليل و تقييم الوظائف.....
439	المطلب الثاني: اقتراح نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات (نظام البيقطة الوظيفية).....
439	1- مفهوم و أنواع البيقطة.....
441	2- البيقطة الوظيفية.....
443	المطلب الثالث: استعمال أدوات المتابعة و التقييم لأغراض التحليل الوظيفي.....
443	1- بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة <i>Fiche de suivi quotidien des activités</i> .....
445	2- المقابلات الدورية للتقييم <i>Entretiens périodiques d'évaluation</i> .....
446	المطلب الرابع: نظام الأجر المتغير حسب الكفاءات.....
447	1- مبررات و دواعي تجديد النظم الأجرية في الجزائر.....
448	2- أجر الكفاءات على الصعيد العملي.....
450	3- اقتراح نظام أجري بديل: الأجر المتغير حسب الكفاءات.....
454	المبحث الثاني: التدابير المساعدة لتطوير التحليل الوظيفي على المستوى الوطني.....
454	المطلب الأول: اقتراح تأسيس مرصد وطني لتطور المهن و الوظائف.....
456	1- المعهد الوطني للعمل INT و مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات CERPEQ.....
457	2- دور المرصد الوطني للمهن و أهميته.....

459	3- مبادرة سوناظرك: إنشاء مرصد للمهن.....
459	المطلب الثاني: اقتراح تطوير المدونة الوطنية للوظائف.....
459	1- مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن.....
461	2- التصنيفات المعيارية المرجعية للمهن و الوظائف.....
462	3- المدونة الوطنية للمهن: الواقع و التطلعات.....
465	المطلب الثالث: اقتراح اعتماد نظام وطني أو أنظمة قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية.....
466	1- الخبرة المهنية و التعلم.....
467	2- الإعراف بمكتسبات الخبرة المهنية و الإشهاد على الكفاءات.....
472	خاتمة القسم الثالث.....
473	خاتمة عامة.....
477	قائمة المراجع.....
496	الفهارس.....
497	فهرس المحتويات.....
505	فهرس الجداول.....
507	فهرس الأشكال.....

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
15	تطور التصدير العالمي للسلع حسب المناطق من 1948 إلى 2006.....	1-1
16	أرقام أعمال كبرى الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية.....	2-1
17	نسب بقاء المؤسسات الحديثة الإنشاء.....	3-1
20	أهم الفوارق بين الاقتصاد القديم و الاقتصاد الجديد.....	4-1
21	تمويل المؤسسات للبحث و التطوير.....	5-1
24	من اقتصاد الخدمة إلى اقتصاد الخبرة.....	6-1
25	منطلقات التفكير الإستراتيجي.....	7-1
26	المناهج الادارية الحديثة.....	8-1
28	نظريات الموارد و الكفاءات.....	9-1
29	الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد.....	10-1
31	الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد.....	11-1
32	مقارنة بين النموذج الكلاسيكي و نمزج الموارد حسب C. Dejoux.....	12-1
44	الأنواع الثلاثة للتغيير.....	13-1
47	مناهج التطوير التنظيمي.....	14-1
52	تطور التشغيل النسوي في الجزائر خلال الفترة 1998-2003.....	15-1
88	إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل.....	16-1
100	التشكيلات الهيكلية حسب Mintzberg.....	17-1
106	النجاحة في النظامين الياباني و الغربي.....	18-1
109	المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية.....	19-1
126	المستويات التدرجية للكفاءات.....	20-1
127	فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات.....	21-1
127	متغيرات نموذج Atkinson.....	22-1
131	الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي.....	23-1
139	الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب Miles & snow.....	24-1
152	طريقة دراسة الحركات و الوقت كما أجراها تايلور.....	1-2
161	نموذج بطاقة المتابعة الذاتية.....	2-2
164	نظام الترميز ASME.....	3-2
175	مصفوفة الترتيب البسيط.....	4-2
176	طريقة الترتيب البسيط.....	5-2
177	مقارنة المناصب.....	6-2
179	عوامل التقييم بطريقة النقط.....	7-2
180	تقييم ظروف العمل.....	8-2
181	القيم النسبية للعوامل.....	9-2
181	توزيع النقط بطريقة المتواليات الحسابية.....	10-2
182	توزيع النقط بطريقة المتواليات الهندسية.....	11-2
183	توزيع النقط بطريقة النسب.....	12-2
184	عوامل التقييم بطريقة المقارنة.....	13-2
189	عوامل التقييم في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.....	14-2
190	السلم الوطني الاستدلالي لعام 1985.....	15-2

190	الأرقام الاستدلالية للمجموعات المهنية.....	16-2
194	الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات.....	17-2
195	شبكة مستويات التأهيل.....	18-2
202	مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية.....	19-2
223	تقييم القلق في العمل.....	20-2
229	مرحل التحليل التنظيمي.....	21-2
230	أدوات التحليل التنظيمي.....	22-2
236	مقارنة بين الهندسة الإدارية و مناهج التغيير الأخرى.....	23-2
252	مقومات طريقة CNFPT.....	24-2
282	المواصفات الأساسية في طريقة ORBA.....	25-2
284	مخطط جنيف.....	26-2
285	معايير طريقة ABAKABA.....	27-2
299	التفاوت الأجرى بين عدد من المدن العالمية.....	28-2
307	مكونات النظم الأجرية الحديثة.....	29-2
311	مقارنة بين النظام الآلي و النظام العضوي للأجور.....	30-2
312	عناصر المساهمة و المكافأة.....	31-2
352	العوامل المكونة لظروف العمل.....	1-3
355	مواصفات العينة.....	2-3
359	ترتيب مصادر الانزعاج المهني.....	3-3
362	التنظيم الجغرافي للمؤسسة الجزائرية للمياه.....	4-3
365	منهجية التحليل الوظيفي لمؤسسات المياه وفق طريقة O.I.Eaux.....	5-3
369	التوزيع المهني للعمال الدائمين بالوحدة.....	6-3
369	المستويات التعليمية بالوحدة.....	7-3
375	تصنيف الوظائف المدوسة بواسطة استبيان 1997.....	8-3
376	توصيف عدد من الوظائف المدروسة بواسطة استبيان 1997.....	9-3
381	شبكة تحليل المهام.....	10-3
384	شبكة تحليل الملامح و المؤهلات.....	11-3
388	توصيف وظيفة رئيس مصلحة المستخدمين.....	12-3
389	توصيف وظيفة عون تقني - تجاري.....	13-3
389	توصيف وظيفة تقني مخبري - محلل المياه.....	14-3
391	توصيف الوظائف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.....	15-3
395	تصنيف المستويات الوظيفية.....	16-3
397	تصنيف مناصب رؤساء المراكز بمؤسسة EPEOR.....	17-3
398	تحليل الشبكة الأجرية لمؤسسة ADE.....	18-3
405	توزيع عمال معهد العلوم الاقتصادية.....	19-3
411	تحليل أدوار مستخدمي معهد العلوم الاقتصادية بالنظر إلى المؤهلات و تصنيف الرتب	20-3
414	مقارنة بين الأدوار الفعلية و الأدوار الرسمية.....	21-3
417	مقارنة المؤهلات بين المعطيات الواقعية و النصوص التنظيمية.....	22-3
419	فرص الترقية في معهد العلوم الاقتصادية.....	23-3
420	توصيف عينة من المناصب بمعهد العلوم الاقتصادية.....	24-3
463	المجموعات و المجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف.....	25-3

## فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-1	بيان الصلة بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي .....	34
2-1	التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007 .....	51
3-1	تطور التشغيل النسوي في العالم .....	52
4-1	المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل .....	79
5-1	المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل .....	87
6-1	مصنوفة A. Scott .....	89
7-1	هرم الحاجات لماسلو .....	94
8-1	التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي .....	102
9-1	الأبعاد الثلاثة للكفاءة .....	118
10-1	المعارف و الكفاءات حسب Grundstein .....	119
11-1	توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية .....	121
12-1	تطور التفكير الإستراتيجي .....	129
13-1	عوامل القابلية للاستخدام .....	134
1-2	العناصر الأساسية للنظام .....	200
2-2	مسار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات .....	206
3-2	نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات .....	207
4-2	تحليل المهمة .....	213
5-2	معايير التشخيص التنظيمي .....	226
6-2	المستويات المختلفة لدعم القدرات التنظيمية .....	227
7-2	مصنوفة Matrice SWOT .....	227
8-2	سلسلة القيمة لمايكل بورتر .....	234
9-2	تمثيل أحد المسارات .....	235
10-2	الخريطة المعرفية باعتبارها تمثلا للتمثلات .....	240
11-2	نموذج خصائص العمل .....	246
12-2	تجميع وضعيات العمل .....	253
13-2	الأقطاب الثلاثة لنموذج Rabardel .....	255
14-2	تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE .....	256
15-2	تفكيك العمل .....	263
16-2	مثال لقائمة مهام .....	264
17-2	النظام الشامل للتعويضات .....	270
18-2	كيفية استخدام ABKABA و VIWIV .....	287
19-2	المحاور الأساسية لنجاح مؤسسة سوناطراك .....	314
20-2	مقارنة بين النظام القديم و النظام الجديد .....	316
1-3	مسار التحليل الوظيفي وفق المناهج التقليدية .....	322
2-3	بناء موضوع البحث في الإطار التأويلي .....	328
3-3	الهيكل التنظيمي لوحدة معسكر "المؤسسة الجزائرية للمياه" .....	371



374	..... نموذج الاستثمار المستخدمة في العملية التحليلية للعام 1997
379	..... نموذج الاستبيان المعدل (2006)
396	..... تصنيف المستويات الوظيفية حسب الأصناف المهنية
396	..... تصنيف المستويات حسب التدرج الوظيفي
399	..... الفوارق بين الحدود الدنيا و الحدود القصوى للأجور
399	..... متوسط الزيادات لكل درجة سلمية
408	..... نموذج الاستبيان المستعمل في تحليل مناصب معهد العلوم الاقتصادية
423	..... تحليل وظيفة رئيس مكتب الإدارة بطريقة أدك
424	..... تحليل وظيفة ملحق المكتبة بطريقة أدك
425	..... تحليل وظيفة عون بمصلحة الدراسات بطريقة أدك
427	..... تحليل بعض المناصب بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة
444	..... نموذج بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة
449	..... ارق الأجور على أساس النتائج
452	..... كل الأجر المتغير حسب الكفاءات
453	..... بشفوفة تحديد أهمية الكفاءات
464	..... نموذج البطاقة المرجعية CERPEQ-CIDE

## ملخص :

في خضم التحولات التي يشهدها عالم الأعمال، و ما واكب ذلك من بروز لنماذج إدارية و أشكال تنظيمية جديدة، تتميز بالإعتماد المكثف على الموارد غير المادية، بات لزاما على المنظمات، من أجل ضمان نجاحها و استمراريتها، إعادة النظر في مناهج و أدوات تحليل العمل و تصنيف الوظائف، بما يتيح لها إمكانية تطوير ديناميكيتها المهنية و تأمين كفاءات تركيبها البشرية.

و عليه تسعى هذه الرسالة إلى كشف أوجه النقص و عوامل القصور في المناهج التقليدية ذات الصبغة التaylorية، لتعرض عقب ذلك أهم المناهج المبتكرة حديثا في مجالي تحليل و تصنيف مناصب و وضعيات العمل، بالتركيز على مدى إمكانية تطبيقها في المؤسسات و الإدارات الجزائرية، بغية التوصل إلى اقتراح مناهج جديدة تستجيب للخصوصيات المحلية و تواكب الصيرورة التنظيمية العالمية.

## RESUME :

Face aux transformations socio-économiques auxquelles s'affrontent les organisations, accentuées notamment par l'émergence de nouveaux modèles managériaux et de nouvelles formes d'organisation du travail, la remise en cause des méthodes d'analyse et de classification des postes de travail constitue une nécessité incontournable.

La présente thèse se propose donc d'élucider les faiblesses des méthodes classiques, de mettre en exergue les nouvelles méthodes en application dans les pays occidentaux, et d'examiner leur applicabilité dans les entreprises algériennes. L'objectif majeur auquel aspire ce travail est la mise en place de nouvelles méthodes répondant aux spécificités et exigences locales et allant dans le sens de la dynamique organisationnelle mondiale.

## ABSTRACT :

In front of the socio-economic transformations to which the organizations are confronted, increased by the emergence of new managerial models and new forms of labour organization, the reconsideration of job analysis and classification methods constitute a vital necessity.

The present thesis aims at elucidating the weaknesses of classical methods, putting into practice the new methods applied in the western countries, and to examine their applicability in the Algerian enterprises. The major objective of this work is the placing of new methods meeting the specificities and local requirements and goes toward the organizational worldwide dynamics.