**ثالثا :مناهج تقييم الوظائف**

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية، وفي ظل الهندسة الوظيفية سنطرق فقط إلى أساليب التقييم الحديثة، لأنها أكثر تلاءما والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

1. **مناهج تقييم الوظائف المبنية على منطق الكفاءات :**

فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات و الخبرات المهنية (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 174-182).

**1.1 اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A.Cap 2000**

ابرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة المؤسسات الصناعات الحديثة GESIM و أربع منظمات نقابية فرنسية ،بعد سلسلة مفاوضات متساوية توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني .

و قد 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 علمية 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 إذا انتقالا من منطق التأهيل إلى منطق الكفاءة ،و أنعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير ا لمسارات 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 التصنيف على أساس القدرات الفردية لشغل الوظيفة منظورا إليها من زاوية المساهمة الخصوصية في إنجاز أهداف النسق الإنتاجي ،محدثة بذلك قطيعة مع النظام التصنيفي السابق ا لمعروف باسم .....و المتمثل في تصنيف مفهرس يجمع و يرتب المناصب المتشكلة تاريخيا و المحددة سلفا .

**2.1 طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS**

خلافا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي 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 إلى توافق اجتماعي ،و تعتبر أن هذا التوافق هو ضمان نجاح الوظائفية 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 .

3.1 **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 الوظائف التي تحمل اسمه (طريقة هاي ) و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس Edourd Hay,Eugene Benge الذين أهتما قبيل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ التساوي في الوظائف يستلزم التساوي في الأجر .

تحدد طريقة هاي القيمة النسبية (أو الوزن ) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير محددة و معايير فرعية تتميز بالموضوعية و العقلانية و الشمولية ،و من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

**4.1 طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف Méthode ORBA**

صممت هذه الطريقة بداية من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب الوظائف كطريقة تحليلية للتقييم القطاعي للوظائف ،ثم تبنتها مؤسسة OPTIMOR البلجيكية للاستثمارات منذ تأسيسها في 1991،و قامت بتطويرها لتصبح صالحة للاستعمال في مختلف المنظمات والقطاعات ،وقد عرفت نتيجة لذلك شهرة كبيرة و انتشارا واسعا .

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 الوظائف ....
* تحليل و هيكلة المعلومات
* إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية .
* تقيم الوظائف الموصوفة .
1. **مناهج تقييم الوظائف المحايدة جنسيا**

ضمانا للمساواة في الأجر و التطبيق الصارم لمبدأ التساوي في الوظائف يستلزم التساوي في الأجر ،و إزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن ،بادرا العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء و الرجال بتطوير المناهج و الأدوات العلمية لتسمح بالقضاء على التميز و تحليل و تقييم مناصب الوظائف بمنأى عن مؤثرات النوع .و فيما يلي بعض هذه المناهج (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 185-191):

1.2 **طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب (Méthode ABAKABA)Katz&Baitsch**

**Analytische Bewertung Von Arbeitstatigheiten mach Katz undBaitsch**

رغم تضافر الجهود الدولية و تعدد التشريعات القطرية لضمان المساواة بين الجنسين في شتى المجالات لا سيما في مجال الوظائف ،تبقى وضعية المرأة مطروحة بحدة مقارنة بالرجل و تستمر الفوارق الأجرية بين الجنسين مشكلة انشغالا أساسيا لدى الهيئات الاجتماعية و في الأوساط السياسية ،و لا يمكن عزو هذا التأرجح في تكريس المساواة الأجرية بين النساء و الرجال إلى غياب الإدارة السياسية أو التقاعس الاجتماعي ،و غنما مرده بالدرجة الأولى إلى غياب المناهج العلمية الكفيلة بضمان المساواة الفعلية .

انطلاقا من هذه القناعة 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 الوظائف )،تأخذ بعين الاعتبار المواصفات الخصوصية الذكرية و الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي .

**2.2 طريقة تقدير الأجر المستحق Méthode VIWIV**

تعتبر هذه الطريقة مكملة لطريقة ABAKABA ،كما أنه بالإمكان استخدام كل منهما بشكل مستقل ،غير إن 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 أ، تستعمل بعده للتأكد من مدى صلاحية التقييم و حياده الجنسي

يعتبر التمييز مباشرا عندما يكون الأجر الذي تتقاضاه المرأة العاملة (و قد يتعلق الأمر أيضا بالتمييز ضد الرجل ) أقل مما يتقاضاه زملاؤها الذين يمارسون نفس الوظائف .

**3.2 مشروع التقييم التحليلي للوظائف Projet EVA**

(Evaluation Analytique des Fonctions)

أمام استعصاء مشكلة التميز الجنسي للأجور ،و صعوبة و ضع 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 التميز 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 العدل البلجيكية ،ثم لم يلبث أن حول المشروع برمته إلى معهد المساواة بين النساء و الرجال بعد تأسيسه في 01/06/2003 .

الطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع ُEVA هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين و مختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التميز بين النساء و الرجال في مجال تصنيف الوظائف و تحديد الأجور ،و قد حدد لها هذا 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 .

**اولا مفاهيم حول المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات**

1. **تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات** **:** هي وثيقة مرجعية تضم محورين المحور الأول خاص بالوظيفة والمحور الثاني متعلق بالكفاءات المطلوبة لأداء هذه الوظائف، وتعتبر وثيقة يعتمد عليها في بناء التوقعات المستقبلية التي يمكن أن تطرأ على الموارد البشرية داخل المنظمة. **ومن خصائص المدونة:**
* وثيقة بسيطة وسهلة الفهم والتنفيذ
* وثيقة سهلة التحديث لأنها تضم المفردات الرئيسية المتعلقة بكل مهنة أو وظيفة والكفاءات المتعلقة بها

وثيقة تترجم الاحتياجات الضرورية إلى ممارسات مهنية.

وتعرف على انها أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتاطير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل المعمق للوظائف مع إدراك تام وواضح للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة فأداء النشاط تعبير صريح عن اكتساب المعرفة (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 243).

1. **أهداف إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات**
* تقدم صورة واقعية على خارطة المهن، وتأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات أثناء عملية تصميم الوظائف.
* تحديد التطورات المرغوبة والمحتملة على المهن والكفاءات في المدى المتوسط.
* تحديد كيفية تنفيذ المهن والوظائف
* تحديد موقع الوظائف والمهن وتوضيح علاقته مع باقي المهن.
* اقتراح مرجعيات تساعد في بناء الهويات المهنية.
* توفير معايير تساعد في عملية تنفيذ وتحليل وتبادل ورسملة الممارسات المهنية.
* مساعدة المهنيين في تطوير أنشطة البحث والتدريب لتلبية احتياجات المنظمة.
* يساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية أو إعادة انتشار الموظفين أو تقوية الأداء أو التأديب أو التكوين المستمر.

**ثانيا: ابعاد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات**

**1- مرجعيات الوظائف:**

هي الوثيقة مرجعية (نموذجية) تقوم المنظمات بإنجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذا الهدف، تتضمن هذه الوثيقة وصفا دقيقا وتحليليا لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة وتحديد المواصفات والشروط الواجب التوفر عليها ومن تم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة
وضبط خرائط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة.

إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلا ،فهو وسيلة إتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف(لعلى، 2017، صفحة 219) .

**1.1 دفتر الوظيفة النموذج**

إن دفتر الوظيفة النموذج تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم تبويب و ترتيب في شكل قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف (لعلى، 2017، صفحة 219).

* 1. **بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذجية :**

إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبة أهم و أشمل من دفتر الوظيفة النموذج و ذلك لتضمن خريطة الوظائف النموذجية دفتر الوظيفة النموذجية.

الجدول رقم (01) :خريطة الوظائف النموذجية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| العائلة المهنية 01 | العائلة المهنية 02  | العائلة المهنية 03 |
| العائلة المهنية الفرعية 01 | العائلة المهنية الفرعية 02 | العائلة المهنية الفرعية 03 |  |  |
| وضعية عمل 01وضعية عمل 02وضعية عمل 03وضعية عمل04وضعية عمل05وضعية عمل06وضعية عمل07وضعية عمل08وضعية عمل09وضعية عمل10وضعية عمل11وضعية عمل12 | الوظيفة النموذج أ | النموذج جالوظيفة النموذج ب |

**المصدر** (لعلى، 2017، صفحة 220)بتصرف**.**

فبعض مناصب العمل الخاصة بعائلة مهنية واحدة تقتصر على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها الوظيفة تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب) و هناك من الوظائف النموذج ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج).

فالعائلات المهنية : مثلا الموارد البشرية

فالعائلات المهنية الفرعية : التكوين ،و التوظيف .

1. **مرجعية الكفاءات :**

يقدم مرجع الكفاءات هيكلة عامة للكفاءات المرتبطة بالوظائف النموذجية المعدة سابقا، وتعتبر مفتاح نظام مراقبة الموارد البشرية، فهي تسمح بدراسة العلاقة بين فرص العمل وإمكانيات الموارد البشرية في المنظمة. كما تعتبر أداة نوعية لضبط الكفاءات مع متطلبات التوظيف والتدريب ان مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف

من خلال التعريفين المقدمين نخلص إلى إن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات :

* **معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية و الأساسية** التي تنتمي إليها الوظيفة منصب عمل –وضعية العمل .
* **معلومات عن الكفاءات :**و تضم المعارف ،و المعارف العلمية ،و المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين .
* **معلومات عن العبور** و تخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي نميز من خلالها (موساوي، 2015-2016، صفحة 175):
* **العبور السهل passage aisée :**و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها ) لتصمنها معارف كفاءات مشتركة .
* **العبور الوشيك (pasage evertuel):** و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء .
* **العبور الممكن (passage accessible**): يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في حين أن تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جدا .(note d’observataire des matiers, 2000,p03).