**اولا مفاهيم حول التحليل الوظيفي**

1. **تعريف تحليل الوظائف:**

حسب Mucchielli " تحليل العمل 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 وشغله لوقته المهني".

وفي نفس السياق **عرفه عادل حسن** على أنه " تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة ليشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها".

**حسب يوسف حجيم** فتحليل الوظائف هو العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة، والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات لكل وظيفة من جهة أخرى).

وقد أشار ثابت الحبيب الى ان صناعة القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ترتكز على مرتكزين أساسيين هما الاستراتيجية العامة للمنظمة باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه كل أنشطة الوظائف في المنظمة ، والتحليل الوظيفي باعتباره الأرضية الفعلية التي تتيح معرفة الإمكانات الذاتية ورسم السياسات الاجتماعية الهادفة الى تجسيد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نستنتج من ذلك بأن تحليل الوظيفة :(هو القيام بتعريف المكونات و المهام المختلفة للوظيفة ،أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال و السلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب ،بل تخصيص المهارات و المعارف و القابلية المطلوبة أيضا و يتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما:

1.1**- الوصف الوظيفي**: وهو وصف و تعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة ،كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة .

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي التي تعد مصدرا للمعلومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية .إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل ،التنظيم ،و المسؤوليات للوظيفة بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفا بالأداء المتوقع،أي أنه يخبر المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة و ما يجب عمله و أنه لا يصف الوظيفة فقط ،بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا .و الوصف الوظيفي يعمل على أعلام و تذكير الموظفين حول تفاصيل و واجباتهم و يستخدم كدليل للتطوير أيضا ،و أنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد و تقييم أدائهم ،و للوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها :

* تجنب الالتباس و تقديم الفهم و التوضيح و التماثل للفرد الذي يشغل الوظيفة .
* تزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية و قناعة العمل .
* تسهيل استقطاب و اختيار و مقابلة و تدريب و تطوير الموظفين.
* إخبار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه و ما يتوقع منهم .
* إعداد أنظمة الترقية و الترقيع و النقل و الانضباط.
* إعداد أنظمة الأجور و المكافآت.
* إعداد نظام تقييم أداء العاملين .
* إعداد نظام تقييم أداء العاملين
* إعداد أنظمة السلامة و الأمن الصناعي .

2.1**- مواصفات الوظيفة** :و هو عبارة عن قائمة توضيح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة و فقا لمتطلبات الأداء .)) و يلي و ضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية و التي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي )و المهارات و القدرات و القابليات .و تجدر الإشارة إلى إن غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف و المواصفات الخاصة بكل وظيفة .

الوصف الوظيفي

مواصفات الوظيفة

1- اسم الوظيفة

2- مكان الوظيفة

3- المهام و المسؤوليات

4- نوع الأدوات و الآلات

5-ظروف العمل

6- المخاطرة

7- المعرفة

8-البصيرة

1- مستوى التعليم

2- خبرات الفرد

3- السمات الشخصية

4- الرغبة في العمل

5- القدرات الجسدية

6- سلوكيات الفرد

7- القدرات العقلية

8- الخصائص النفسية

9- القدرات الإدراكية

10 صحة الموظف

11- سلامة و راحة الموظف

الشكل 4:تحليل الوظيفة

1. **أهداف التحليل الوظيفي:**

تحليل الوظيفة يمثل أهمية كبري في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات لأنه يمثل حجر الزاوية لجمع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بعض هذه المجالات :  
- الاختيار والتعيين .  
- التدريب والتنمية.  
- تحديد الأجور والمرتبات .  
- الترقية والنقل .  
- تحديد الاحتياجات من العمالة .   
- تحسين طرق الأداء، وتقييم أداء العاملين .

1. **شروط عملية التحليل الوظيفي:**

* **الصدق:** و هو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع المعلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف المشار إليها سابقا ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات و وصف الوظيفة.
* **الثبات:** و هو معيار يبين مدى اتساق أو انسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.
* الشمولية: أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال و المهام الرئيسية و الفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.
* **الموضوعية:** أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذو العلاقة دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.
* **التركيز على الوظيفة و ليس على شاغل الوظيفة:** يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها و عن متطلباتها و مهامها و مسؤولياتها و ليس على الشخص الشاغل للوظيفة الآن من حيث ما يقوم به فعليا أو ما يمتلك من مؤهلات الآن، لذا يجب أن ينصب الاهتمام على الاحتياجات الفعلية للوظيفة و ليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.

**ثانيا: مراحل التحليل الوظيفي**

1. مراحل التحليل الوظيفي يمر التحليل الوظيفي عبر 3 مراحل:

1-1- المرحلة التمهيدية: يتم في هذه المرحلة إبراز ملامح تحليل الوظيفة ويتم إتباع الخطوات التالية:

* تجميع المعلومات الأساسية على المؤسسة ( طبيعة نشاطها ومنتجاتها هيكلها التنظيمي طبيعة الأعمال العلاقات بين الأقسام والإدارات وهذا بالاعتماد على المدونات المرجعية السابقة إن وجدت .
* تحديد الأعمال وحصرها وتصنيفها إلى أعمال فنية كتابية، يدوية .... وهذه الخطوة تسهل عملية اختيار عينة الوظائف التي سيتم تحليلها، وتحديد سبب التحليل.
* تحديد القائم بعملية التحليل وتعتبر هذه العملية نقطة بداية للمرحلة الأولى

1-2- المرحلة التنفيذية: وتمر بالمراحل التالية:

* التركيز على تحليل وضعيات الأعمال
* توعية العاملين الذين سيقع على وظائفهم التحليل حتى تكون النتائج أكثر فعالية
* تحديد المعلومات المراد جمعها: اسم الوظيفة واجباتها مسؤولياتها التبعية التنظيمية مدى إشراف الوظيفة على باقي الوظائف .....
* تحديد الخرائط الوظيفية الجديدة وترتيب البيانات وصولا إلى بطاقة الوصف الوظيفي

1-3- المرحلة النهائية: بعد المرحلة الأولى التي يتم فيها اختيار الوظائف المراد تحليلها وصياغتها بالشكل النهائي للحصول على بطاقة الوصف الوظيفي يتم الاعتماد على هذه النتائج في وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثالثا مناهج التحليل الوظيفي

قسمت مناهج التحليل الوظيفي إلى مناهج تقليدية متمثلة ( المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الأحداث الحرجة....)، والملاحظ أن المناهج التقليدية تعتمد على تحليل الوظيفة إلى أنشطة ومهام أي أنها تأخذ منحى تنازلي وهذا يتنافى ومفهوم الوظيفة في إطار التوجه نحو الهندسة الوظيفية.

وفي ظل عجز هذه المناهج التقليدية من تمكين المنظمات على حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقيتها، سارعت الكثير من الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدة مناهج جديدة تندرج في سياق التحولات الإدارية الراهنة، وفيما عرض لبعض المناهج:

1. **طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجي:**

أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية "الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية، **ETTD : Emploi-type étudié dans sa dynamique** : ظهرت هذه الطريقة في فرنسا سنة 1990 ، بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon وطورها مركز البحث حول المؤهلات، ومفهوم الوظيفة النموذجية برز بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتطور مناهج تثمين اكتساب الخبرة المهنية (olivier & autres, 2006).

وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم وعلى خلاف الطرق التقليدية فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميعها حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها وهذا للوصول إلى الوظيفة النموذجية، كما أنها تسعى إلى الأخذ بالاعتبار التغير في أنماط أداء الأنشطة إضافة إلى مراعاتها لتطور الوظيفة، وتتسم هذه الطريقة بما يلي:

* اعتماد المنهج النظمي
* إدراج البعد التطوري
* تبني رؤية واقعية للوظائف

1. **طريقة تحليل النشاطات والكفاءات**

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتثمين المكتسبات، التابع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة V.Mont et S. de Witte بفرنسا سنة 1996، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة (ثابتي، 2009، صفحة 235):

* جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل الفرد في إطار انجازه لمهامه ويتم اعتمادا على المقابلات التوضيحية مع عينة من العاملين المكلفين بنفس الوظائف ومسئوليهم وزملائهم.
* استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن 4 فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.
* تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الأساسية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل انجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدا وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونات مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنفة على النحو التالي: المعارف النظرية، الإجراءات، المعارف العملية، الخبرات.

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

* المدونة المرجعية للكفاءات.
* مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن
* البطاقات الفنية للتوظيف
* شبكات تقييم الأجراء.

الشكل رقم **مقاربة الهيكل الوظيفي والإستراتيجية في ظل الهندسة الوظيفية**

مهمة 1 مهمة 2 مهمة 3 مهمة 4......... ..نشاط1 نشاط2 نشاط3 نشاط4..............

التحليل الوظيفي

وظيفة نموذج 1

وظيفة نموذج 2

وظيفة نموذج 3

وظيفة نموذج x

هيكل وظيفي x

هيكل وظيفي 1

الهيكل التنظيمي

**تحديد الاستراتيجية**

من خلال الشكل ووفقا لما تم التطرق له في المحاضرات يمكن ان نؤكد على ان الهندسة الوظيفية ترتكز فكرة وجوب تحديد استراتيجية للمؤسسة أولا وبعدها التوصل الى إعداد الهيكل التنظيمي الأنسب انطلاقا من تحديد الهياكل الوظيفية التي يتم تجميعها وفقا لدرجة التشابه بين الوظائف النموذج التي تندرج ضمن نفس المجموعات الوظيفية.

وعلى هذا الأساس فان أي تغيير يطرأ على الاستراتيجية يستوجب إعادة عملية التحليل الوظيفي ولو بشكل جزئي مما ينبثق عليه تغيير للهيكل الوظيفي وخارطة الوظائف التي ستقود حتما الى التعديل في الهيكل التنظيمي ليتكيف مع الاستراتيجية المعدلة.