

## تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية

-محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

حسين بوتلجة<sup>1</sup>، محمد الأمين مشرور<sup>2</sup>، حسيني اسحاق<sup>3</sup>.

## ملخص:

تعاني الإدارات العمومية الجزائرية العديد من النقائص لا سيما وظيفة الموارد البشرية التي تحتاج إلى إعادة نظر جذرية للعديد من الممارسات والأدوات المستعملة في إدارة أفرادها نذكر منها على سبيل المثال بطاقة التوصيف الوظيفي باعتبارها أداة أساسية في نظام الهندسة الوظيفية، حيث تم القيام بهذه الدراسة لغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟ من خلال إجراء محاولة توصيف لوظيفتي: "محاسب رئيسي" و"مهندس دولة في الإعلام الآلي" نظرا لأهمية هاتين الوظيفتين في كل منظمة، وذلك بالاعتماد على طريقة "التحليل الذاتي بالمرافقة" نظرا لفاعلية هذه الأخيرة في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف.

من جملة النتائج التي توصلنا إليها هي عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في إدارة أفرادها.

**الكلمات المفتاحية:** توصيف المناصب، الهندسة الوظيفية، الموارد البشرية، الإدارة العمومية.

**Abstract :**

*Algerian public administrations suffer from many shortcomings, particularly the human resources function that needs to radically rethink in many practices and tools used in the management of its personnel.*

*For example , the job description card as an essential tool in functional engineering system.It has been done for the purpose to answer the following main question How does functional engineering contribute in improving the process of job descriptions in the Algerian public Administrations ?*

*Through an attempt of job descriptions in two functions Accountant state and engineer in automated media.*

*Given the importance of these two functions in each organization and depending on the method of self-analysis escort due to the effectiveness of the latter in the processes of analysis and job descriptions*

*Among our findings is the mismatch of the job descriptions prescribed legally with the actual activity of the staff. In addition to the absence of the logic of efficiency in the management of its personnel .*

**Keywords :** position descriptions, engineering careers, human resources, public administration.

\* طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، hocine.bout@yahoo.com

\*\* طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، amn.grh@gmail.com

\*\*\* أستاذ محاضر قسم أ، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، Ishaq\_zida@yahoo.fr

**1-مقدمة :**

إن بحث منظمات اليوم عن سبل تحقيق الاستمرار والبقاء في سوق يتسم بالتعدد والتغير المستمر، تولد عنه الحاجة إلى تحديد أساليب تنظيمها وطرق تسييرها كلما اقتضت الضرورة، والهندسة الوظيفية إحدى المناهج التي تكفل ذلك من خلال تطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يتناسب والتغيرات الراهنة، الأمر الذي يتطلب توفر معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي يتأتى عن طريق عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وتعتبر طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة (*L'Auto-analyse par Accompagnement*) إحدى المناهج الحديثة التي تسعى إلى تناول موضوع تحليل وتوصيف الوظائف من جانب مغاير -سيتم التطرق إليه لاحقاً- أخذة في الحسبان مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل، غير أننا لا نجد مثل هذه المبادرات في أغلب الإدارات العمومية الجزائرية الأمر الذي دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة لتضفي إلى موضوع الهندسة الوظيفية شيئاً من الإثراء محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟

**1-1-أهمية الدراسة:**

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

**1-2-أهداف الدراسة:**

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

**2-الإطار النظري.****1-2-مراجعة بعض المصطلحات:**

كما هو معلوم أن تعريف وضبط المصطلحات يعتبر عاملاً مهماً في مجال تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك باعتبار أن لكل مفهوم دلالة تخص جانب معين لدى ينبغي استعماله في محله الخاص به، وفيما يلي بعض المفاهيم الأساسية والمستعملة بكثرة في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف:

**1-1-2-الكفاءة:** يعرفها *P. Zarifian* أنها دمج لثلاثة أبعاد مختلفة و جمع لصياغات متعددة: (Zarifian, 1999, p64)

أ. اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

ب. ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.  
ج. القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، حول تقاسم الرهانات والتكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.

**2-1-2- المهمة:** تعرف على أنها أصغر المعالم المكونة للعمل و أهم قطعة أساسية وتعتبر كذلك بمثابة وحدة العمل، ووسيلة للتمييز بين مختلف مكونات العمل (www.businessdictionary.com)، وتعرف أيضا بأنها أداء محدود زمنيا الذي يمارس من قبل موظف في سياق العمل المؤقت (www.larousse.fr)، أو الأداء الذي يتعين القيام به (Bateman, Adam, 2006 p 253).

**2-1-3- العمل:** له عدة دلالات منها: مزاولة نشاط مقابل دخل، شغل يتوجب إنجاز، جهد، تطبيق لإنجاز شغل معين (بيريتي وآخرون، 2015، ص205)، كما يفهم من مصطلح العمل بأنه سلسلة من المهام و الواجبات المنوطة بفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، ويتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة (أدوات ومناهج). (Mucchielli, 1979, p99).

**2-1-4- ظروف العمل:** يقصد بها مجموعة الملابس والأوضاع المادية والمعنوية التي تحيط بالعمل وتؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، وتشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية والمكانية والإنسانية (ثابتي وبندي، 2009، ص66).

## 2-2- الهندسة الوظيفية :

يرى "البروفيسور ثابتي" بأن المشكلة الأساسية التي تعانها إدارتنا العمومية ومؤسساتنا الإدارية والاقتصادية والاجتماعية هي مشكلة كفاءات "تحصيلا وإنتاجا واستخداما"، وأن كل المشاكل والأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات وانعكاسات لهذه المشكلة-الأم، ما دفع بهذا الباحث إلى تشكيل فريق بحث يحاول معالجة هاته المشكلة عن طريق تجاوز قصور وعجز الأساليب التقليدية المعتمدة حاليا والمحدودة لاكتفائها بتحديد المهام المرتبطة بكل منصب فقط.

## 2-2-1- مفهوم الهندسة الوظيفية :

قبل التطرق إلى تعريف نظام الهندسة الوظيفية ككل وجب علينا التطرق إلى مفهوم كل من : "الهندسة" - "الوظيفة" واللذان يعتبران كجناحين لهذا النظام، إذ ينظر هذا الأخير إلى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر اتساعا وشمولية عن الطرح التقليدي لها معتمدا مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم.

حيث تعبر المهنة عن "مجموع النشاطات، المسارات أو مناصب العمل تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجال كبير لكفاءة قابلة للتحديد في المؤسسة". (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص337)، أما مصطلح الهندسة يستخدم للتعبير عن مجموعة مندجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية. (ثابتي، 2011)

بعد أن طغت الهندسة على العديد من المجالات الاجتماعية لتأخذ بذلك عدة أشكالاً تمثلت في: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية ... الخ، جاءت "الهندسة الوظيفية" في مطلع الألفية الثالثة كفكرة مشروع استغرق بلورتها قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية ليتشكل بعد ذلك "فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات" يسعى إلى إحداث نظام إداري يركز على المهن والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

يمكن تعريف الهندسة الوظيفية بأنها : نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.(بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص337)

## 2-2-2- أهمية الهندسة الوظيفية :

تلخص أهمية نظام الهندسة الوظيفية في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة من خلال اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها والقدرة على تربيته وتطوير كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.

## 2-2-3- عمليات الهندسة الوظيفية :

يرتكز نظام الهندسة الوظيفية على ثلاثة أنواع من العمليات الضرورية والمتكاملة، يمكن تلخيصها كما يلي :

- أولاً : اعتماد طرق عمل مبتكرة : تتمثل أهمها في اعتماد نظام أجر متغير حسب كفاءات الأفراد بعد إتباع منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة « 3A »، هذه الأخيرة تركز على الكفاءات الفردية بوجه خاص، كما تتميز سمة الأساسية بإقحام الفاعل (شاغل المنصب) في العملية التحليلية باعتباره اللاعب الأهم كونه أدرى من غيره بتفاصيل أنشطته ودقائق مهامه، وهذا ما يجعلها تفرّد بخاصيتها التفاعلية كونها تدمج بين خبرات وقدرات كل من الفاعل والمحلل (ثابتي، 2011)، حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز هاته الطريقة عن غيرها من المناهج كما يلي :

طريقة 3A	المناهج الأخرى	
تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.	تفتقر إلى عنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل والمحلل ومشاركتهم البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية.	من حيث الهدف
ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات، بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج، الوقت، العلاقات، المواقف والمناخ الاجتماعي ... الخ	تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية.	من حيث تحديد الكفاءات

المصدر : (ثابتي، بندي، 2012، ص378) مع بعض التعديل.

## جدول (01): خصائص طريقة 3A

وخلافا للمناهج الأخرى تولى طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الإرتفاقية على الصعيدين التنظيمي والوطني كما تعتمد على مناهج التنمية البشرية وتقنيات الاتصال والتأثير المتكررة، إضافة إلى أنها تقوم على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين ومنحهم كامل الحرية في إبداء آرائهم والتعبير عن انشغالهم.

- ثانيا : اعتماد نظام اليقظة الوظيفية : وهو النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف الى متابعة تطور المهن والوظائف -حالا ومستقبلا- في المحيط الخارجي للمنظمة، وكذا دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة، إذ يشكل هذا النظام عنصرا أساسيا في مسار التحليل والتوصيف الوظيفيين، كما يعتمد على بعدين بشكل مندمج، الأول خارجي يهدف بصورة أساسية إلى المتابعة المستمرة لتطور المهن، المؤهلات والكفاءات، أما البعد الثاني فهو داخلي حيث تمارس المؤسسة اليقظة الوظيفية داخليا وبشكل منتظم باللجوء إلى خبراء خارجيين عن طريق إنشاء هيئة مختصة تتولى مهام التدقيق الوظيفي ومتابعة الأداء الوظيفي، إضافة إلى الإشراف على مجريات تحليل وتوصيف الوظائف وإعداد المدونات المرجعية للمهن والأنشطة والكفاءات وتقييمها دوريا. (ثابتي، بندي، 2012، ص390)

- ثالثا : استعمال أدوات المتابعة والتقييم : تصلح هاته الأدوات للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة و/أو التقييم، الأولى هي بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أجزها وما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات على بطاقة خاصة على أن يتولى المسؤول المباشر مراجعتها، تتيح هذه البطاقة في مجال التحليل والتوصيف الوظيفيين إمكانية معرفة كل الأنشطة والمهام المؤداة من طرف كل عامل والوقت الذي يستغرقه في كل نشاط ومختلف الصعوبات التي تواجهه ما يسمح ذلك باستخلاص العديد من المواصفات المتعلقة بكل وظيفة وعلى أساسها يمكن إعداد المدونة المرجعية للمهام والأنشطة.

تمثل الأداة الثانية في المقابلات الدورية للتقييم، هذه الأخيرة هي عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي مع معاونيه بشكل إنفرادي نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية ثمانية لسير أنشطة المعاون المعني خلال فترة زمنية محددة ويتم التوصل من خلاله إلى تقييم الفرد ذاتيا وكذا من طرف مسؤوله، حيث يمكن استخدام هاته الأداة في مجال تحليل وتوصيف الوظائف من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط وظروف أدائها وبالفرد شاغل الوظيفة من حيث كفاءاته وجهوده المبذولة في العمل. (ثابتي، 2009، ص446)

## 2-3- تحليل وتوصيف الوظائف:

### 2-3-1- تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدره المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها (حسن، 1998).

إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصص العمل، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل. (بجياوي، 2015، ص59)

### 2-3-2- توصيف الوظائف :

فيما يخص توصيف الوظائف *Jobs Description* يرى Graham بأنه : " بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين". (Graham, 1989, p175) كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (أحمد ماهر، 2006)

ويقصد به كذلك إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها. (بيريتي وآخرون، 2015، ص110)

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى، وتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور، إضافة إلى تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته، وأخيراً مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقتها ومواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية. (بجياوي، 2015، ص60)

### 2-3-3- منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة كطريقة لتحليل وتوصيف الوظائف :

لطريقة 3A مراحل، كفاءات وشروط خاصة لتطبيقها، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود محلل وظيفي مختص (داخلي أو خارجي) على أن تتم العملية تحت إشراف هيئة داخلية والمتمثلة في خلية اليقظة الوظيفية، كما تتطلب هذه الطريقة في عملية التحليل الوظيفي تجنيد كل الإمكانيات الداخلية والتحصير الجيد لها عن طريق عمليات مستمرة طيلة أيام السنة وكذلك ظرفية (مؤقتة)، هذه الأخيرة تسبق إجراء التحليل الوظيفي وتواكبه أيضاً، تهدف إلى تحسيس الفاعلين والشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية والتنظيمية للعملية، كما يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدوداً وإلا فتختار وظائف ممثلة استناداً إلى معايير موضوعية (قد تتعلق بالوظائف نفسها أو بشاغلها).

في نفس المرحلة يتولى المحلل مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل، ثم طرح التصورات المبدئية عن أهداف التحليل، مقتضياته وشروط إنجاحه وكذا تصميم خطة عمل ليشرع الفاعلون بعد ذلك في تحليل مهامهم والتعبير عنها (كنايبا، شفوياً أو عملياً) بمساعدة المحلل في التسجيل إن تطلب الأمر ذلك، فالهدف من هذه المرحلة هو تحديد الكفاءات المكتسبة، المطلوبة أو اللازمة لإنجاز المهام والأدوار التي عرضها كل فاعل.

في مرحلة ثانية من التحليل يبرز دور المحلل كمدرب Coach لا كمساعد يحرص على تمكين الفاعل من إدراك "التفاصيل الدقيقة"، هذه الأخيرة هي بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه، غير أن المشكلة

التي تواجه المحلل هنا هي إخفاء العامل لبعض ما يعرفه والتغاضي عما لا يعرفه كنزعة نفسية طبيعية لدى كل إنسان، ما يدفع المحلل إلى التحلي بالصبر وبذل مجهود أكبر لدفع العامل إلى التعبير بحرية ومساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه.

يمكن للمحلل أن يستعمل كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف : استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، العصف الذهني... الخ، إضافة إلى المناهج المتكررة في مجال تكنولوجيايات الاتصال وقدرات التأثير الذاتية: البرمجة اللغوية-العصبية PNL، التحليل التبادلي، الإيحاء... الخ. (تابتي، 2009، ص438)

يتم في الأخير إعداد "بطاقة توصيف المنصب" المحررة من طرف شاغل المنصب بالتعاون مع المحلل الوظيفي (المرفق) تحت إشراف لجنة مختصة مهمتها المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها والتأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة والتدقيق الوظيفيين، لتقوم هذه الأخيرة بمقارنة هذه النتائج بمحصلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية، الوطنية والدولية مع إمكانية اقتراحها لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها، ومن ثم يكون في مقدور هاته الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين إعداد وتعيين المدونة المرجعية للمهن والكفاءات في المؤسسة والإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف.

## 2-3-4-عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي:

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي أهمية لعناصر خلافا لمؤسسة أخرى أما في المؤسسات العمومية كما هو الحال في دراستنا هذه فان عناصر بطاقة توصيف الوظائف يتم تحديدها من قبل المعنيين في السلطة المركزية (المجلس الأعلى للتوظيف العمومية)، إلا أنه هناك بعض العناصر التي تشترك بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية و هي كالاتي:

- **مسمى الوظيفة:** ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلا: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة، متصرف محلل ... وغيرها
- **الهدف العام للوظيفة:** و هو يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تنفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلا الهدف العام لوظيفة أستاذ هو التدريس. أما بالنسبة للمحاسب فيكون ادارة ميزانية المؤسسة وفقا لما يمليه قانونها التنظيمي.
- **الأنشطة / الواجبات:** مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، وهو كذلك سلوك قابل للملاحظة لدى شخص في سياق تحليل العمل. (بيريتي وآخرون، 2015، ص328). و تعتبر أيضا مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها (Bateman, Adam, 2006 p 84)
- **الكفاءات اللازمة:** ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة بحيث تحول له القيام بمهامها بشكل مرضي.

**2-3-5- استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:**

تعتبر عملية تحليل توصيف الوظائف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لأنها الأساس الذي تقوم عليه باقي الممارسات الأخرى نظرا لاستخداماته المتعددة منها: (ثابتي وبندي، 2012، ص58-59).

**-تهيئة العمل:** يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تايلور العملية واستنتاجاته النظرية هو ومن انتهج أسلوبه (فرانك، ليليان جيليريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارجنحتون أيمرسون...)، وكذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل (التنفيذي عند تايلور، والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

**-تخطيط الموارد البشرية:** إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية -كما ونوعا- لا يتأتى إلا بفضل التحليل والدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلائي وحدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

**-إعداد نظام الأجور:** من اجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر يتوجب اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية و يتحدد على أساسها الأجر.

**-الوقاية من الأخطار المهنية:** تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو الموائمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية و العمل.

**-التوظيف والترقية:** تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني وبذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب، وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد وذلك بوضع شروط وتحديد مواصفات تتماشى والتحويلات التنظيمية وتستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

**-التكوين:** تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية وغيرها...).

**-نظم الدافعية:** على ضوء استنتاجات تحليل وتوصيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

**-تقييم الأداء:** يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية، وتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.



-**تصميم الهياكل التنظيمية:** يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة و توصيف مناصب العمل مركزاً أساسياً للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية.

-**إدارة الجودة الشاملة:** يشكل الوصف خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عن ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز. (بن نايف، 2007، ص68)

-**تصميم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات :** والتي تعد من أهم الاستعمالات لنتائج توصيف الوظائف حيث تخصصها المنظمة لأغراض كثيرة.

## 2-4- العلاقة بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف ونظام الهندسة الوظيفية:

إن سعي المنظمة من وراء تبني منهج الهندسة الوظيفية لمختلف وظائفها هو التحول من منطق الإدارة بالإجراءات إلى منطق الإدارة بالكفاءات و ذلك لتطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب للتغيرات الراهنة، وهذا ما يتطلب معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي تكفله عملية توصيف الوظائف وخاصة في مرحلة التحليل التي تعد من أول مراحل الهندسة الوظيفية حيث في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص مختلف الوظائف المكونة لهيكلها التنظيمي سواء كان بشكل تصاعدي (أي من أسفل الهرم إلى أعلاه) أو العكس، وهنا تحتاج إلى النتائج السابقة لتوصيف الوظائف لكي تستمد منها المعلومات الكافية عن هاته الوظائف وإعطاءها رؤية شاملة عن التغيرات التي طرأت على كل وظيفة ومقارنتها بمدى ملائمتها مع الموارد الداخلية للمنظمة والتغيرات الحادثة في المجال.

حيث تسمح نتائج توصيف الوظائف بتحديد الاختلالات الحاصلة بين ما هو منصوص عليه وما هو فعلي أو يتوقع حدوث تغيرات عليه في مرحلة الاستشراف وخاصة فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها الأفراد وكذا الكفاءات اللازمة لتلبية حاجات الإلمام بهذه المهام بنجاحة وما تتطلبه من وسائل وأدوات عمل، وبناء على هاته المعلومات يتم إعادة توصيف الوظيفة آخذة في الحسبان استدراك النقائص المسجلة وبالتالي يتوقع من التوصيف الجديد أن يؤتي ثماره عند استخداماته المتعددة كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء... وغيرها، وهنا تكون الهندسة الوظيفية قد ساهمت في تطوير سيرورتها التنظيمية وترقية الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي إضافة نفس جديد للأداء التنظيمي.

## 3-الدراسة الميدانية.

## 3-1-الدراسات السابقة:

العنوان	الباحث	محتوى الدراسة
تحليل الوظائف وتوصيفها: بين البحث والتطبيق.	Kendra Palmer Royer 2010	هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الفرق بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف من الناحية الفعلية مقارنة بما تم إعداده في القانون الذي يحكم مؤسسة الديوان الحكومي للامتحانات والمسابقات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شمل التحليل والتوصيف لـ 75 وظيفة من مختلف النشاطات، وكانت الإجابات حول الاسئلة البحثية كما يلي: 1- بخصوص السؤال الأول: هل الوصف الوظيفي الموصى به يتناسب مع الممارسات الفعلية من حيث المكونات (اسم الوظيفة، الملخص، الواجبات والمهام والمعلومات الأخرى)؟ فقد كانت نسبة توفر اسم الوظيفة: 100%، موقع الوظيفة: 74.7%، الملخص: 96%، الواجبات: 84%، معلومات اخرى 93.3% في بطاقات التوصيف الموجودة. 2- أما فيما يخص السؤال الثاني: ما هي مكونات الوصف الوظيفي الموجودة في بطاقات التوصيف التي لديكم بشكل ثابت؟ -فقد كانت نسبة مكونات بطاقة الوصف الوظيفي الأكثر حضوراً: اسم الوظيفة 100%، وملخص الوظيفة 96% 3- وأخيراً: ما هي مكونات الوصف الوظيفي التي يتم إغفالها في معظم الأحيان؟ -فقد كان موقع الوظيفة الأكثر إغفالاً في توصيف الوظائف حيث لم يدرج إلا بنسبة 74.7% في بطاقات التوصيف، تليه قائمة الواجبات و المهام بنسبة 84%
اعادة هندسة مسارات الاعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة	Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard, 1996	تناولت هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية: ما هي المحددات الرئيسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات، وما مدى أهمية كل محدد بالنسبة لكل مؤسسة؟ حيث شملت الدراسة 134 مؤسسة، تحتوي على 28 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، و106 مؤسسة كبيرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن " احترام مبادئ مشروع إعادة هندسة العمليات"، "تنوع الموارد البشرية المشاركة في المشروع" من بين المحددات الرئيسية لنجاح المشروع والذي انجر عنه تخفيض في التكاليف وزيادة الإنتاجية و الجودة، فقد حاز هاذين المحددين أكثر أهمية وتأثيراً في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكاتب	مائدة علي جاسم بغداد العراق 2010	تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: هل توجد أدلة تحليل وتوصيف للوظائف في المكاتب الجامعية، وهل تتلائم والتطورات الحاصلة في طبيعة أعمال وواجبات ومهام الموظفين في المكاتب الجامعية، حيث شملت الدراسة 33 موظفاً من المكتبة جامعة بغداد، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين كبير في العناوين الوظيفية لأفراد مجتمع

<p>الدراسة على الرغم من تشابه عملهم المباشر في المكتبة، وعلى الرغم من اختلاف التخصصات العلمية والعناوين الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة إلا أنهم جميعاً يعملون في مجال المعلومات والمكتبات من فهرسة وتصنيف وإعارة... الخ، وهذا يدل على اكتسابهم الخبرة من خلال عملهم وكذا الدورات التدريبية التي التحقوا بها وهذا يدل على مدى تأثير هذه الدورات في تطوير قابليتهم المعرفية والمهنية.</p>		الجامعية
<p>حاولت الدراسة التي أجريت على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاعي غزة ورام الله، الإجابة على الإشكالية التالية : ما مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري؟ وقد شملت الدراسة 125 موظف تم استقصاء آرائهم باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج قلة المهارات الإدارية للإدارة العليا في اتخاذ الوصف الوظيفي كعملية أساسية في تقييم المؤهلات العلمية وجود علاقة دالة إحصائياً بين إجراءات الوصف الوظيفي وقدرة المؤسسة على فهم عيوب التنظيم الإداري.</p>	محمد مليكة الأسطل 2009	مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب تنظيم الإداري
<p>كانت الدراسة قد أجريت في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية حيث تبنى الباحثين منهجية منظمة في تناول الجانب التطبيقي للموضوع ابتداء بتحديد طبيعة الصلاحيات والواجبات المتعددة للسيد مدير عام الشركة، والسادة مدراء الأقسام المختلفة في الشركة. ثم تناولت وبصورة مفصلة طبيعة الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف في الشركة، حيث استهل الباحثين أولاً بالوظائف الإدارية، ثم الوظائف المحاسبية والمالية، وأيضاً الوظائف التجارية والتسويقية، ثم الوظائف المرتبطة بالإدارة الصناعية، وكذلك الإدارة المخزن، أيضاً قام الباحثين بالتوصيف الوظيفي المتعلق بالوظائف الكيميائية، ثم الجيولوجية، والفيزيائية، وكذلك مختلف الوظائف الكهربائية، والميكانيكية، ثم الوظائف المدنية والإنشائية. كذلك تم توصيف الوظائف المتنوعة الموجودة في مختبر الحاسبة الالكترونية، وأخيراً الوظائف الفنية الإشرافية، والوظائف الفنية العمالية.</p>	رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، علاء محمد جواد الطفيلي، ناصر إدريس المدني، طه محسن الطريحي، ناجح حمود حريب. 2008	تحليل وتوصيف الوظائف: إطار نظري وعملي.

المصدر : من إعداد الباحثين.

### جدول (02) : الدراسات السابقة.

#### 3-2-فرضية الدراسة :

يساهم نظام الهندسة الوظيفية في تحسين عمليتي التحليل والتوصيف الوظيفيين في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال اعتماد طرقاً مبتكرة وأكثر واقعية في صورة أسلوب التحليل الذاتي بالمرافقة.

#### 3-3-تصميم ومنهجية الدراسة:

#### 3-4-عينة الدراسة وطرق جمع البيانات :

شملت الدراسة عينة من موظفين في قسم الإعلام الآلي، وكذا في قسم المحاسبة بمؤسسات وإدارات عمومية مختلفة بولاية معسكر (مديرية الإدارة المحلية، مديرية الخدمات الجامعية، الإقامة الجامعية شنتوف محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، مديرية مسح الأراضي، بلديتي الكرط وزلامطة)، حيث تم إجراء مقابلات معهم بغرض إقحام شاغل الوظيفة في عملية تحليل منصبه، وقد تم اختيار "العينة الهادفة الاجتهادية" من خلال استهدافنا لرتبتين اثنتين هما: رتبة "محاسب إداري" ورتبة "مهندس دولة في الإعلام الآلي"، شملت الدراسة ثمانية محاسبين موظفين ينتمون لقسم المحاسبة، وأربعة مهندسي دولة في الإعلام الآلي موظفين المنتمين لقسم الإعلام الآلي.

### 3-5- أداة جمع البيانات:

وفقا لما تمليه طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة فإنه يتعين علينا إجراء مقابلة مع شاغل الوظيفة باعتباره طرف لا يقل أهمية في عملية تحليل وتوصيف وظيفته، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بالاعتماد على عدد من بطاقات التوصيف الخاصة بالمدونة المرجعية "لوظيفة العمومية الفرنسية"، المدونة المرجعية للوظائف الخاصة بمؤسسة "الجزائرية للمياه"، المدونة المرجعية للوظائف لمؤسسة "اتصالات الجزائر"، بالإضافة إلى تحكيم النموذج المركب من خلاصة هذه المصادر من طرف البروفيسور "تابتي الحبيب"<sup>1</sup>.

### 3-6- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

المتغير	الفئة	التكرار	المتغير	الفئة	التكرار
الجنس	ذكر	9	الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 سنوات	1
	أنثى	3		من 6 إلى 10 سنوات	3
	المجموع	12		من 11 إلى 15 سنوات	7
السن	20-30 سنة	1	عدد الترقيات	أكثر من 16 سنة	1
	31-40 سنة	8		المجموع	12
	41-50 سنة	3		عدد	0
المؤهل	أكثر من 50 سنة	0	دورات التكوين	3-1	5
	المجموع	12		أكثر من 3	2
	مهندس دولة في الإعلام الآلي	4	عدد دورات التكوين	0	4
	شهادة جامعية (deua) في الحاسبة والجبابة	3		3-1	7
	شهادة جامعية (deua) في قانون الأعمال	1		أكثر من 3	1
تقني سامي في المحاسبة والتسيير	4				
		12			
	المجموع				

<sup>1</sup> أستاذ التعليم العالي بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ومدير مختبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات LAPDEC.

المصدر : من إعداد الباحثين.

### جدول (03): توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم ذكور، وأن أغلبهم في العقد الثالث من العمر (ما بين 31 و40 سنة)، كما نلاحظ أن جميع الوظائف المتعلقة بالإعلام الآلي التي استهدفناها يمتلك أصحابها شهادات مهندس دولة في الإعلام الآلي البالغ عددهم 4 موظفين، غير أن الأمر يختلف بخصوص وظيفة محاسب رئيسي فأغلب الموظفين المستقنين يمتلكون شهادة تقني سامي في المحاسبة والتسيير (4 موظفين)، ثم تليه الشهادة الجامعية (DEUA) في المحاسبة والحماية (3 موظفين)، ثم الشهادة الجامعية (DEUA) في قانون الأعمال، وهنا نلاحظ أن هناك توافق كبير إلى حد ما بين الشهادات التي يمتلكها الموظفين المعنيين بالدراسة كل حسب تخصصه وبين الوظائف التي يتقلدونها ولاسيما رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي وهذا يعطي بعضا من المصادقية للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا، أما فيما يخص الخبرة المهنية للموظفين في كلا الرتبين فإن أغلبهم لديهم خبرة لا تقل عن 11 سنة ولا تزيد عن 15 سنة وهذه الفئة لديها من الخبرة ما يكفي لتحديد ما ينبغي القيام به من واجبات ومهام بطريقة حسنة، ثم يليه الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات وهناك موظف واحد فقط لديه أكثر من 16 سنة خبرة، و

فيما يخص الترقية يتبين من خلال الجدول ضعف فرص الترقية في الرتبة لاسيما وأن المؤسسات قيد الدراسة هي مؤسسات عمومية، حيث تتساوى عدد الموظفين الذين لم يترقوا مع أولئك الذين لديهم 3 ترقيات على الأكثر وهنا تظهر اللامعالية في موضوع الترقية ووجود فرص في منظمة أكثر من أخرى بالرغم من أن القانون حدد المناصب المعادلة للشهادات، أما موضوع التكوين فيظهر الجدول أن معظم أفراد العينة تلقوا ما بين دورة واحدة إلى 3 دورات تكوينية (7 موظفين) و4 منهم لم يتلقوا حتى دورة واحدة وموظف واحد تلقى أكثر من 3 دورات تكوينية، وهذا ما يفسر عدم انتعاج المؤسسات العمومية للتكوين المستمر وتكثيف الدورات التكوينية لموظفيها لتحديد المعلومات وتحسين المستوى.

### 3-7- توصيف وظيفة مهندس دولة في الإعلام الآلي:

#### 3-7-1- التوصيف القانوني :

بناء على المواد 104، 107، 108، 251 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والمواد: 20، 21 المعدلتين للمواد 107، 108 على الترتيب من المرسوم التنفيذي 16-280 المؤرخ في 2 صفر 1438، 2 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم 08-04 يتحدد الوصف الوظيفي لرتبة "مهندس دولة في الإعلام الآلي" كما يلي:

الشعبة: الإعلام الآلي.

السلك: المهندسون.

اسم الرتبة: مهندس دولة في الإعلام الآلي.

الصف: 13.

الرقم الاستدلالي: 578.

الواجبات و المهام:

تنفيذ و/ أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها، ويتولون زيادة على ذلك، إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

#### شروط التوظيف فيها:

- عن طريق الاختبارات : المترشحون الحائزون على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي، أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المهندسين في الإعلام الآلي الصنف 2 الحائزون على شهادة ليسانس في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.
- مساعدو المهندسين في الإعلام الآلي مستوى 2 المنحدرون من رتبة مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

#### شروط الترقية إليها:

- على أساس الشهادة: الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة مهندس دولة الإعلام الآلي أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

#### 3-7-2- التوصيف الميداني:

الإعلام الآلي.	الشعبة:
المهندسون	السلك:
مهندس دولة في الإعلام الآلي.	اسم الرتبة:
13.	الصنف:
578.	الرقم الاستدلالي:
المحافظة على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وشبكة الانترنت داخل المؤسسة.	الهدف العام للوظيفة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحافظة على قواعد المعلومات من خلال تثبيت وتفعيل برامج الحماية وإنشاء أرشيف الكتروني.</li> <li>- تنظيم قواعد بيانات العمل وجعلها أكثر سهولة للاستعمال.</li> <li>- إيجاد الحلول للمشاكل التقنية والمؤسسة ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.</li> <li>- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.</li> <li>- تكوين الموظفين الجدد حول استعمال برامج الإعلام الآلي.</li> <li>- تأمين نظام اتصال جيد بين المؤسسة والشركاء الخارجيين.</li> <li>- تنسيق العمل الالكتروني بين مختلف الأقسام و المصالح.</li> <li>- ابتكار برامج عمل الالكترونية جديدة.</li> <li>- تطوير البرامج الحالية المستعملة في المؤسسة.</li> <li>- إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة.</li> <li>- تحديث الموقع الالكتروني للمؤسسة وإثراءه بمختلف الخدمات.</li> </ul>	الواجبات و المهام:

- إنشاء الإيميل المهني للمؤسسة وكذا صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي.	
<p><b>المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحائزون على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها (بعد إجراء اختبار التوظيف).</li> <li>- أو: الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا على شهادة "مهندس دولة" في الإعلام الآلي بعد توظيفهم.</li> <li>- إتقان التكلم باللغة العربية إلى جانب مستوى مقبول في اللغة الفرنسية.</li> <li>- إتقان الكتابة والقراءة بالعتين العربية والفرنسية.</li> </ul>	الكفاءات المطلوبة:
<p><b>المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 سنوات خبرة عملية بصفة، مساعد المهندس في الإعلام الآلي الصنف 2 الحائزون على شهادة ليسانس في الإعلام الآلي (بعد الفوز في الامتحان المهني).</li> <li>- معرفة تقنيات تثبيت برامج الحاسب، إزالتها وكذا معرفة حذف الملفات.</li> <li>- معرفة كيفية استعمال برامج الإعلام الآلي.</li> </ul>	
<p><b>المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- روح المبادرة والتعاون.</li> <li>- القدرة على النقاش والاتصال.</li> <li>- القدرة على تنظيم العمل وضبط الوقت.</li> <li>- روح العمل الجماعي</li> </ul>	

المصدر : من إعداد الباحثين.

#### جدول (04) : التوصيف الميداني لرتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي

من خلال التمعن في التوصيف الوظيفي المنصوص عليه في القانون الخاص بالأسلاك المشتركة 08-04 والمرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم، وكذا بالاعتماد على نتائج التحليل الذاتي بالمرافقة التي أجريت على عينة الدراسة تمكنا من التوصل إلى نتيجتين رئيسيتين هما:

-فيما يخص الشرط الأول من محتوى الوصف الوظيفي في كلا الطريقتين نجد نفس النتائج التي تم تحديدها في القانون الأساسي الخاص قد تم تبيينها إليها من طرف الموظفين أثناء المقابلة ونقصد بذلك : الشعبة، السلك، اسم الرتبة، الصنف، الرقم الاستدلالي، ونرى أن السبب يرجع في ذلك إلى طبيعة هذه العناصر القابلة للتحديد الدقيق وضبطها بسهولة مثلا عندما نتحدث عن "الرقم الاستدلالي"، خلافا للعناصر الأخرى مثل "الكفاءات المطلوبة" التي سيأتي الحديث عنها في ما بعد.

-أما فيما يخص بقية من العناصر الأخرى فقد سُجل هناك نقائص في الوصف الوظيفي القانوني فمثلا غياب عنصر "الهدف العام للوظيفة" في المحتوى، بالرغم من توفره في العديد من نماذج التوصيف الوظيفي التي اطلعنا عليها أثناء تصميم نموذج التوصيف الوظيفي الخاص بالدراسة، وتكمن أهمية توفر هذا العنصر-الهدف العام للوظيفة- في بيان إستراتيجية مصغرة للوظيفة

إن صح التعبير في الوثيقة التي تمد للمستعمل نظرة شاملة حول الوظيفة وخاصة الموظفين الجدد الذين يفترض اطلاعهم عليها أثناء فترة تربصهم في الوظيفة.

بالإضافة إلى الاختلافات الأخرى من ناحية التفصيل في البيانات المتعلقة بالواجبات والمهام وكذا الكفاءات المطلوبة حيث نجد أنه في القانون الأساسي لم يتم التفصيل في الواجبات والمهام اليومية التي يقوم بها الموظف في المؤسسة أو الإدارة العمومية، والكفاءات المطلوبة، وفي نفس الوقت نرى أنه من الضروري التعرض إليها لمساهمتها في بناء الكثير من عمليات إدارة الموارد البشرية من تقييم للوظيفة والأداء، التوظيف، التكوين... وغيرها، وعدم توفر مثل هذه الأدوات لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بشيء من الدقة والوضوح والحداثة، من شأنه إلحاق خسائر يمكن تفاديها بتوفر هاته الأدوات، فعند استفسارنا لماهية المهام التي يجب على الموظف الجديد القيام بها في غياب بطاقات الوصف الوظيفي فقد أجمع أغلب الموظفين على أن المسؤول المباشر يلعب دورا مهما في توجيههم وإرشادهم نحو العمل المطلوب لكن حبذا لو اجتمع توفر بطاقات التوصيف الوظيفي لدى الموظفين الجدد بالإضافة إلى توجيه المسؤولين المباشرين لكان تعلم سليم وفي أقصر وقت ممكن حتى يندمج الوافد الجديد إلى عالم الوظيفة العمومية بأقل الأخطاء.

### 3-8-8- توصيف وظيفة محاسب رئيسي:

#### 3-8-1- التوصيف القانوني :

بناء على المواد 66، 69، 70، 251 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والمادة 9 المعدلة والمتمة للمادتين 69، 70 من المرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم، يتحدد الوصف الوظيفي لرتبة "محاسب رئيسي" كما يلي:

الشعبة: الإدارة العامة.

السلك: المحاسبون الإداريون.

اسم الرتبة: محاسب رئيسي.

الصف: 10.

الرقم الاستدلالي: 453.

الواجبات و المهام:

-التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

-السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية.

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية.

-مسك سجل الالتزام بالنفقات و صرفها طبقا للتنظيم.

-تحضير وضعيات الاستهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

-المساهمة في تحضير مشاريع الميزانية.

شروط التوظيف فيها:



- 1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات: المترشحون الحائزون شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها.
- 2- عن طريق الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 3- على سبيل الاختيار: وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- شروط الترقية فيها:
- على أساس الشهادة: الموظفون المتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها، وكذا الحالة (1) المنصوص عليها في شروط التوظيف.
- 3-8-2- التوصيف الميداني :

الإدارة العامة.	الشعبة:
المحاسبون الإداريون.	السلك:
محاسب رئيسي.	اسم الرتبة:
10.	الصف:
453.	الرقم الاستدلالي
إنجاز و تدقيق العمليات المحاسبية.	الهدف العام للوظيفة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشراف على إعداد ميزانية التسيير التقديرية لسنة المالية الجديدة.</li> <li>- مراقبة الفواتير والتأكد من المبالغ.</li> <li>- حساب الأجور ومختلف المنح المتعلقة بها.</li> <li>- جمع مختلف المعلومات المكونة للميزانية المالية.</li> <li>- حساب الميزانية الرئيسية والإضافية (في حالة كان هناك ميزانية إضافية).</li> <li>- مسك سجل الالتزام بالنفقات و صرفها طبقا للقانون.</li> <li>- تحضير وضعيات الاستهلاك اعتمادات الميزانية.</li> <li>- تبليغ الميزانية المالية.</li> <li>- متابعة تنفيذ إجراءات الصفقات العمومية.</li> </ul>	الواجبات و المهام:
المعارف العلمية:	الكفاءات المطلوبة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحائزون على شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها (DUEA في المحاسبة والضرائب، DUEA في المحاسبة، DUEA في المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسات، DUEA في المحاسبة والتسيير، تقني سامي في تسيير المخزون، شهادة الاقتصاد والقانون) بعد اجتياز اختبار التوظيف بنجاح.</li> <li>- أو: الموظفون المتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني</li> </ul>	

<p>سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إتقان اللغة العربية ومستوى مقبول من اللغة الفرنسية.</li> <li>- إتقان الكتابة والقراءة.</li> <li>- الدراية بمحتوى قانون الصفقات العمومية، فهم مبادئ المحاسبة العامة.</li> <li>- القدرة على استيعاب العمليات الحسابي.</li> </ul> <p><b>المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 سنوات من الخدمة الفعلية في رتبة المحاسبين الإداريون (بعد الفوز في الامتحان المهني واجتياز دورة التكوين بنجاح).</li> <li>- 10 سنوات من الخدمة الفعلية برتبة محاسب (على سبيل الاختيار واجتياز دورة التكوين بنجاح).</li> <li>- معرفة أساسيات استعمال الإعلام الآلي عامة وبرنامج Word و Excel خاصة وكذا برنامج حساب الميزانية والأجر وكل برنامج يسهم في إدخال ومعالجة البيانات.</li> </ul> <p><b>المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات الاتصال والمناقشة.</li> <li>- روح المبادرة والتعاون.</li> <li>- روح العمل الجماعي.</li> <li>- القدرة على التفاوض مع الموردين (السعر، جودة السلع والخدمات، مدة تنفيذ).</li> </ul>	
--	--

المصدر : من إعداد الباحثين.

#### جدول (05) : التوصيف الميداني لرتبة محاسب رئيسي

كما تقدم سلفا فمن خلال التعرض للتوصيف الوظيفي المنصوص عليه في القانون الخاص بالأسلاك المشتركة 08-04 والمرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم وبالاعتماد على نتائج التحليل الذاتي بالمرافقة التي أجريت على عينة الدراسة تمكنا من التوصل إلى ما يلي:

- وجود توافق إلى حد ما فيما يخص دائما الجزء الأول من التوصيف والأمر يتعلق ب: الشعبة، السلك، اسم الرتبة، الصنف، الرقم الاستدلالي، وذلك بين إجابات الأفراد وكذا ما هو منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة.

- عدم توفر عنصر "الهدف العام للوظيفة" في محتوى التوصيف القانوني لوظيفة محاسب رئيسي، مع وجود اختلاف أيضا بالمقارنة مع نتائج إجابات الأفراد خاصة فيما يتعلق بالواجبات والمهام اليومية للموظفين وكذا الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة، فالمشكل يكمن في عدم التفصيل في تحديد المهام المنوطة بالرتبة وحتى الكفاءات، وهذا يحول بين الاستخدام الأمثل لبطاقة الوصف ما يجعلها مبهمه خاصة وأن المشرع الجزائري قد استعمل مصطلحات معقدة نوعا ما وتحتاج لكثير من التفصيل مثلا "التدقيق"، "السهر" متجاهلا الحيثيات وتفاصيل في التعبير عن المضمون وحتى القرارات التنظيمية كانت غائبة في مثل هذه الحالة لتزيل الغموض بشيء من التفصيل.

## 4- خاتمة :

نظرا لأهمية عمليتي التحليل والتوصيف الوظيفيين في منظمات القرن الحادي والعشرون، خصصنا هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة نظام الهندسة الوظيفية بصفة عامة ومنهجية التحليل الذاتي بالمرافقة بصفة خاصة في تحسين هاتين العمليتين، حيث يمكن للمنظمات على اختلاف أنواعها الاعتماد على طريقة 3A وذلك لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها، إعداد المدونة المرجعية للمهن والكفاءات للمؤسسة وكذا الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف، وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية بالعديد من الإدارات العمومية لرتبتي : محاسب رئيسي ومهندس دولة في الإعلام الآلي، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي غياب بطاقات التوصيف الوظيفي في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة كما بينه الموظفون والمسيريون أثناء المقابلة وكذا عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، فقد لاحظنا قصور كبير في تفصيل المهام وكل المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة حيث اكتفى المشرع بصياغة جمل الوصف الوظيفي بشكل عام حول المطلوب من الموظفين لالتحاقهم بالوظيفة وكذا ممارستهم لها، كما أن المراسيم التنفيذية كانت هي الأخرى غائبة عن توضيح ما ورد في القوانين الخاصة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في التوظيف والترقية حيث أجمع أفراد العينة على أن الأقدمية والامتلاك الشهادة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة وكذا اتخاذ بعض الإجراءات القانونية كالتسجيل في قائمة التأهيل، هاته العوامل كلها أفصت عامل الكفاءة الذي يتعدى مفهومها أوسع من ذلك.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، وهي ضرورة إنشاء مرصد وطني لمتابعة تطور المهن وإعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، الأمر الذي من شأنه المساهمة في عصرنه وتطوير الوظيفة العمومية من خلال جرد ما تتطلبه الوظائف من كفاءات والمهام يشكل أكثر واقعية للأنشطة التي تمارس في الميدان، عن طريق استعمال مناهج تحليل وتوصيف الوظائف أكثر نجاعة وأقرب للسياق التنظيمي المحلي كمنهجية التحليل الذاتي بالمرافقة نظرا لتوفرها على عدة مزايا أهمها الانطلاق من إقحام الشاغل في عملية التحليل.

## قائمة المراجع :

## ❖ المراجع باللغة العربية :

1. أحلام خان. (2012). *إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية*، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، جامعة، بسكرة، ص ص : 154-179.
2. احمد محمد غنيم. (2009). *إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة*، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر.
3. بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلاي. (2015). *قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري*، كنوز الحكمة، الجزائر.
4. ثابتي الحبيب. (2009). *تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات -*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

5. ثابتي الحبيب. (2011). *نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي*، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 02، ص ص : 09-18.
6. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام. (2012). *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف*، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.
7. رقية عدنان المعايطه. (2007). *الأرجونوميكا: هندسة البشر*، دار الشروق، عمان، الأردن.
8. عادل حسن. (1998). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
9. محسن بن نايف. (2007). *إستراتيجية نظام الجودة في التعليم*، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1.
10. المرسوم التنفيذي 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
11. المرسوم التنفيذي 16-280 المؤرخ في 2 صفر 1438، الموافق ل 2 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
12. يحيوي سليمان. (2015). *دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

## ❖ المراجع باللغات الأجنبية :

1. H.T. Graham . (1989). *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management.
2. Heather Bateman, Katy Adam . (2006). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A & C Black London, Third edition.
3. Machael Hammer, James Champy . (1993). *le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris, France.
4. Philips Zarifian . (1999). *Objectif compétence*, éd. Liaisons, Paris, France.

## ❖ المراجع الالكترونية :

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

[www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)