

دور أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية

The role of functional engineering to develop the human resource

مداح لخضر

دعلاش دليلا

(مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية)

(مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة)

جامعة الجلفة، الجزائر

جامعة تيسمسيلت، الجزائر *

meddah@univ-djelfa.dz

dalila.dalache@cuniv-tissemsilt.dz

تاريخ القبول: 2022/04/22

تاريخ الاستلام: 2022/04/18؛

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على إشكالية مدى مساهمة أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية، لمنظمة مطالبة باستمرار على التكيف والمرونة مع متغيرات وقرارات عدم التأكد البيئي والتأقلم مع مستجدات المناهج والعمليات المطبقة للفهم الجيد للممارسات والإجراءات والعمليات والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ وخلصت الدراسة إلى بيان أهمية أبعاد الهندسة الوظيفية ودورها الفعال في التطوير المستمر للمورد البشري من حيث الوظائف والكفاءات، وتوصي الدراسة على ضرورة تفعيل وممارسة الأبعاد المتعلقة بالهندسة الوظيفية من تحليل وتصميم واستشراف وظيفي بمختلف مضامينها لتنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الهندسة الوظيفية؛ أبعاد الهندسة الوظيفية؛ تنمية الموارد البشرية.

تصنيف JEL: J24؛ J29؛ M12

Abstract:

The study aims to answer the problem of the extent to which the dimensions of functional engineering contribute to the development of human resources, for an organization that is constantly required to adapt and be flexible with the variables and decisions of environmental uncertainty and to adapt to the developments of the applied curricula and processes for a good understanding of the practices, procedures, processes and functions related to human resource management; The study concluded with a statement of the importance of the dimensions of functional engineering and its effective role in the continuous development of the human resource in terms of jobs and competencies.

Keywords: functional engineering; functional engineering dimensions; Human Resource Development.

Jel Classification Codes: J24; J29; M12

* المؤلف المراسل دعلاش دليلا.

مقدمة

لقد غدت الهندسة الوظيفية في مرحلة لاحقة مفهوما جديدا ومتعدد الأبعاد تحتاج إليه المنظمات لضمان بقائها وديمومتها وتطورها، وكذلك تبحث باستمرار عن الأدوات والمناهج التي تحقق لها أهدافها وغاياتها متحدة في ذلك مختلف العقبات والمشاكل التي تواجهها سواء كانت تخص بيئتها الخارجية من تأثيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وغيرها، أو تخص بيئتها الداخلية المتحكم فيها نوعا ما أكثرها تأثيرا المورد البشري والوظيفة باعتبارهما أساس بناء الوحدات التنظيمية والتي تعتبر في نفس الوقت من أهم وأنجع الوسائل الحالية لحل المشكلات التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات خاصة المرتبطة منها بمجال العمل وواقعه.

وأمام الرهانات الجديدة التي أصبحت مجالا للموارد غير الملموسة المتسمة بالتزايد المضطرد للمعارف والمهارات والقدرات والكفاءات وارتباطها بالعنصر البشري، أجبرت المنظمات على التركيز والاهتمام بالنظرة المستقبلية البعيدة المدى تماشيا مع التطورات الحاصلة من خلال زيادة معارف وقدرة العاملين وتطوير سلوكهم بما يساعد في تحسين أدائهم وتمكينهم من تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر في إطار تنمية الموارد البشرية، بما يتوافق مع تحقيق التوازن بينها وبين الأبعاد المختلفة من تحليل وتصميم واستشراق وظيفي وتحديد العلاقة إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم وفق كل بعد من أبعاد الهندسة الوظيفية ساعية إلى تطوير الكفاءات والتنبؤ والاستشراق بالمستقبل الوظيفي وتنميته.

ولذلك تم طرح الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تمارسه أبعاد الهندسة الوظيفية لتطوير الموارد البشرية على المدى البعيد وتنميته؟.

فرضيات الدراسة: لحل الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الهندسة الوظيفية عملية متعددة الأبعاد من تحليل وتصميم واستشراق وظيفي؛
- تنمية الموارد البشرية تساهم في رفع الكفاءة الوظيفية؛
- مساهمة أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: تتحدد وتبلور أهداف الورقة البحثية في النقاط التالية:

- التعريف بالهندسة الوظيفية كمفهوم جديد في ظل استخدام الموارد غير الملموسة؛
 - العوامل أو العناصر المساهمة في بناء تنمية الموارد البشرية؛
 - العلاقة التي تربط بين أبعاد الهندسة الوظيفية ودورها في تنمية الموارد البشرية.
- منهج الدراسة: لقد اعتمد على المنهج الوصفي لوصف ظواهر الدراسة المتمثلة في أبعاد الهندسة الوظيفية (تحليل وظيفي؛ تصميم وظيفي؛ استشراق وظيفي)، وتنمية الموارد البشرية.

1- معمارية الهندسة الوظيفية

1-1 مفهوم الهندسة الوظيفية: تعرف الهندسة الوظيفية بمجموعة من المهام والعمليات المتكاملة والهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصاً بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف والكفاءات) (ثابتي، 2017، ص:37)؛ وتعد كذلك الهندسة الوظيفية جزءاً من العمليات المتكاملة والتي تهدف إلى تحسين وظيفة المؤسسة وتحسين طرق أداء الأشخاص لمهامهم بما يستجيب لاحتياجات المرحلة الحالية التي تتسم بأنها تعتمد على الاستعمال الكامل للموارد غير المحسوسة (المعارف والخبرات)، لأن المؤسسات تحتاج إلى طرق وأساليب وأدوات خاصة لها القدرة على الاستجابة لاحتياجات المؤسسة الواقعية والمساهمة في حل مشاكلها الخاصة، وبناء على ذلك عليها الاعتناء بالوظائف باعتبارها البنية القاعدية الأساسية والطريق إلى التحكم في نشاطات المؤسسة، فالهندسة الوظيفية تمثل حجر الأساس في البناء التنظيمي والمنطلق الصحيح لقيام مشروع تنموي للإمكانات البشرية وتنمية الكفاءات المهنية (الطبر، 2022).

كما يمكن تقديم التعريف التالي للهندسة الوظيفية بأنها تصميم وبناء وتشغيل النظم، المتعلقة بالمناهج والأدوات المستخدمة لتحليل وتصميم واستشراف الوظائف، وذلك بدراسة تأثير كافة المتغيرات على الأداء، وتوفير ظروف هذه المتغيرات وصولاً إلى تطوير الوظائف وتنمية الكفاءات وأداء أمثل.

2-1 خصائص وأهمية الهندسة الوظيفية:

تتلخص أهم خصائص الهندسة الوظيفية في النقاط الرئيسية الموالية:

- الهندسة الوظيفية نظام متكامل ومترابط من المهام والعمليات؛
 - تهتم بدراسة الموارد اللاملموسة من معارف وكفاءات ومهارات؛
 - الهندسة الوظيفية عملية ضرورية للتطوير والتنمية؛
 - تعتبر نهج منظم ومخطط من خلاله يتم تحسين كفاءة الموظفين؛
 - الهندسة الوظيفية عملية متعددة الأبعاد من تحليل وتصميم واستشراف وظيفي.
- أما عن أهميتها فتتضح في تحقيقها للعناصر التالية (بوثلجة وآخرون، 2017، ص:21):
- تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها؛
 - مواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة؛

- اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في الأداء؛
- القدرة على ترقية الموظف وتطوير كفاءته وفقا لمتطلبات المحيط الخارجي؛
- التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.

3-1 أبعاد الهندسة الوظيفية:

تبرز هذه الأبعاد التي ينطوي عليها معنى مفهوم الهندسة الوظيفية فيما يلي:

- بعد تحليل الوظائف: يعرف التحليل الوظيفي بأنه عملية نظامية لجمع توثيق وتحليل المعلومات عن السياق والمحتوى ومتطلبات الوظيفة (Ivancevich, Konopaske, 2013, p: 152)، ويتطلب هذا البعد التكامل والترابط بين المكونات الأساسية التالية:

- تدقيق وتشخيص الوظائف: وتشمل المتطلبات النوعية والكمية من الأفراد المؤهلين لإنجاز الأنشطة ومن ثم تقييم الأنشطة التنظيمية للموارد البشرية داخل المنظمة من أجل تحديد المرونة التنظيمية وفقا للعوامل البيئية، ومن ثم يجري تشخيص الأحداث غير المرغوبة وتأثيراتها على أعمال المنظمة (العززي، عباس، 2020، ص: 119)؛

- وصف وتوصيف الوظائف: وهو ببساطة وصف واضح وموجز لواجبات ومتطلبات الوظيفة، ويمكن أن يتخذ توصيف الوظائف العديد من الأشكال، ولكنها عادة ما تتكون من أربعة أجزاء على الأقل: ملخص الوظيفة، قائمة وظائف الوظيفة، قسم المتطلبات، ومعلومات أخرى (Clark, 2013, p: 3)؛

- تقييم الوظائف: وهو تحديد قيمة كل عمل مقارنا بالأعمال الأخرى وهو وسيلة منظمة لوضع مستويات للأعمال تمكن من تحديد أجر يتناسب مع قيمة كل عمل وذلك بوضع الجداول التي تبين فئات الأجور والمرتبات بالنسبة للدرجات المختلفة (الحنيطي، 2021، ص: 85).

- بعد تصميم الوظائف: يمثل التصميم الوظيفي عملية تحديد طريقة أداء العمل والمهام التي تتطلبها كل وظيفة أو إعادة التصميم الوظيفي، ويجب أن يتوفر للقائم على التصميم فهما شاملا للوظيفة نفسها وموضعها في إجراءات سير العمل الأكبر لوحدة العمل (Noe, 2015, p: 114)، ولا بد من توفر العناصر الموالية لتحقيق هذا البعد:

- تصميم وهيكل الوظائف: تصميم الوظيفة يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي نطاق الوظيفة (تنوع الواجبات)، وعمق الوظيفة (الحرية في تحديد الواجبات والنتائج وأسلوب الأداء)، والعلاقات (العلاقات بين الأفراد أثناء العمل)، وجميع الوظائف يظهر ما يسمى "هيكل الوظائف" لخلق نوع من الانسجام والمواءمة بين الفرد والوظيفة، والوظيفة والمنظمة، والفرد والمنظمة (الهواسي، البرزنجي، 2014، ص: 96)؛

- تصميم نظم الأجور والحوافز: تعرف نظم الأجور بالتفاعل الدائم بين الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والنفسي) في السياسة الأجرية للمنظمة، ويجعل من تلك الأبعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين وضمان ولائهم والحفاظ عليهم. أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف إلى إشباعها عن طريق العمل (صالح، قداش، 2018-2019، ص: 83)؛

- إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات: هي دعامة أساسية بالنسبة لكل سياسة تهدف إلى تثمين الموارد البشرية، وأداة هامة مرجعية لتدبير أفضل للموارد البشرية مرتكز على تنظيم محكم للعمل وتنمية الكفاءات، وآلية فعالة لتطوير المهنية على مستوى أنشطة تدبير الموارد البشرية (بركات، 2012).

- بعد الإستشراف الوظيفي: يتم استخدام الاستشراف في المنظمات بشكل متزايد لتحسين بناء سياسة تعتمد مقاربة التأهب واليقظة والذكاء، وظهر جليا في إدارة الموارد البشرية بالأخص في مجال المهن والوظائف بوضع وتطبيق منهجيات الاستشراف الآتية:

- اليقظة والذكاء الوظيفيين: يمكن تعريفهما على أن اليقظة الوظيفية تمثل الجزء من الكل للذكاء الوظيفي وعنصر من عناصره المهمة الهادفة إلى توفير المعلومة وجمعها وتحليلها واستغلالها والمربطة بالمهن والوظائف والكفاءات، وتقديمها للذكاء الوظيفي لدراستها والبحث والعمل عن المعلومة الملائمة لوضعها تحت تصرف المقررين في الوقت المناسب والقدرة على التأقلم مع المحيط؛

- استشراف المهن والوظائف والكفاءات: عرفته الباحثة سماش بأنه عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش، العصف الذهني، الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج (سماش، 2019، ص: 57)؛

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: حسب كارلن هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة (خميلي، 2016، ص: 4).

2- مفاهيم أساسية في تنمية الموارد البشرية

1-2 تعريف تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بمجموعة شاملة لكل الأنشطة والعمليات التي تصممها المنظمة بشكل مخطط ومنتظم بهدف إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العامل ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياتها، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات (بورقبة وآخرون، 2020، ص: 14)؛ ويمكن تعريفها كذلك على أنها توسيع شامل للقدرات والمهارات والكفاءات والسلوكيات المتوافقة والمنسجمة مع الخطط والاستراتيجيات التنموية للاستجابة للمتطلبات ومواجهة التحديات التي تخص الفرد والمنظمة.

2-2 خصائص تنمية الموارد البشرية: تتميز تنمية الموارد البشرية بالخصائص التالية:

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: تتضح من خلال دمج برنامج تنمية الموارد البشرية بالخطوة الإستراتيجية للمنظمة، بحيث تشارك عملية تنمية الموارد البشرية عن طريق المدرب الذي يساهم كمستشار ومشارك في إعداد الخطة الإستراتيجية ويقدم تطبيقات عملية تنمية الموارد البشرية والمساعدة على تنفيذها لرفع مكانة الوظيفة في المنظمة (توفيق، 2010، ص: 151).

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعد نشاطا مستمرا باستمرار المؤسسات، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطوراتها وما تفرزه من فرص وتهديدات وبما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات (يرقي، 2007، ص: 95).

- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل: كونها توجه إلى جميع العاملين وتصاحبهم في مختلف مراحل مساهمهم الوظيفي، فتعرفهم على المؤسسة التي سيعملون بها من كل النواحي، وكذلك على الحقوق والواجبات التي يكتسبونها نتيجة انضمامهم لها وأيضا مجموعة العمل التي سينتمون إليها، وتساعدهم على إعداد أنفسهم للترقية أو النقل وملاحقة التغيرات التكنولوجية السريعة التي تحيط بالمؤسسة (قبايلي، 2018، ص: 18-19).

- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي: يقصد بالواقعية ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، الأمر الذي يتحقق بتطابق ما يتم تدريب العاملين عليه وما يحتاجونه وتحتاجة المؤسسة فعلا وما يضمن نقل ما يتلقونه من برامجهم التدريبية إلى أماكن العمل، وبالتالي تطوير أساليب العمل (شعيب، 2014، ص: 239).

2-3 عناصر بناء تنمية الموارد البشرية: تتركز عملية بناء تنمية الموارد البشرية في التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لمجموعة من العناصر تهدف إلى الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الإنتاجية، والاستقرار والفعالية في قوة العمل، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحليل نظم العمل: هو عبارة عن دراسة الوضع الراهن للنظام لتحديد وتشخيص المشكلات وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات، التي تساعد على توضيح أسبابها وأعراضها ومحاولة تفسيرها ووضع الحلول المناسبة في العمل على تطوير النظام سواء بإعادة تصميمه أو وضع نظام جديد وتنفيذه على أن يتم متابعة وتقييم هذا النظام (بن عنتر، 2020، ص: 88).

- توظيف العمل: ويقصد به تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالأعمال الأخرى في مؤسسة العمل التي يجرى تحليل العمل فيها، ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه (مليحة، 2010، ص: 75).

- توظيف الأفراد: يقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة، باستخدام أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على الأفراد (خبراء، 2013، ص: 26).

3- مساهمة أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية

3-1 دور الهندسة الوظيفية التحليلي في تنمية الموارد البشرية: يتجلى دور الهندسة الوظيفية التحليلي في تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستويات التالية (الشمري، 2016، ص: 68-70):

- على مستوى التنظيم:

- يتم التشخيص للوضع التنظيمي والوظيفي الراهن وذلك بدراسة وتحليل أهداف المنظمة، بنائها التنظيمي، سياساتها، هيكلها الوظيفي، عمليات الموارد البشرية، درجات الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة؛

- تحديد الإطار الاستراتيجي العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التدريب والاعتماد على مجموعة المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن طريق المسح التنظيمي؛

- الوقوف على طبيعة تركيب الموارد البشرية الحالية والتطورات التي تطرأ عليها مستقبلاً؛

- تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل المورد البشري، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: الوصف

الوظيفي وشاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة ومجالات النتائج ومعدلات الأداء للتغيرات والتعديلات التي تطرأ على هذه العناصر؛

- التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تؤدي في ظلها، وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتخصيص الوظائف بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات علمية.

- على مستوى المورد البشري:

- يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أداء الوظائف الحالية والمستقبلية؛

- تنمية قدرات ودوافع واتجاهات الأفراد السلوكية والشخصية؛

- إمكانية قياس أدائه في الوظيفة الحالية وقدرته في المستقبل وتشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته وقدراته الخاصة؛

- تنمية روح المبادرة والإبداع والاجتهاد والتقدير والمقدرة على التحليل؛

- تطوير الأداء ورفع إنتاجيته من خلال التعرف على المهارات والمعلومات والاتجاهات السلوكية والشخصية التي تلزم شاغل الوظيفة.

ولتحقيق تنمية الموارد البشرية في المستويات السالفة الذكر لابد من تطبيق طرق ومناهج الهندسة الوظيفية لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف والكفاءات أهمها (Antoine 2015, p: 5- 6): طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجية، طريقة تحليل النشاطات والكفاءات، طريقة الديكام (أو تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين)، طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة؛ أما فيما يخص مناهج التقييم فهي متعددة نذكر منها: مناهج تقييم الوظائف القائمة على الكفاءات (اتفاق قيادة النشاط المهني، لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي، طريقة معدلات التقييم هاي، التقييم التحليلي الشامل للوظائف)؛ ومناهج التقييم المحايدة جنسياً (التقييم التحليلي للعمل (Abakaba)، تقدير الأجر المستحق (viwiv)، مشروع التقييم التحليلي للوظائف (EVA))؛ ومناهج التقييم القائمة على المسارات الوظيفية.

2-3 دور الهندسة الوظيفية التصميمي في تنمية الموارد البشرية: توفر الهندسة الوظيفية من خلال بعد التصميم الوظيفي المصادر الأساسية للتعرف على الاحتياجات التدريبية، وعملية التحفيز، والتعويضات، المؤدية لتنمية الموارد البشرية وفقاً لما يأتي:

- فيما يخص الاحتياجات التدريبية: تشمل تحديد ما يلي (بوظو، 2014، ص: 80-85):

- توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات وكفاءات شاغليها؛

- معدلات الأداء التي تعتبر مقياس لمدى قيام الفرد بعمله، وتتضح العلاقة بين معدل الأداء والاحتياجات التدريبية من خلال انخفاض مستوى الأداء مما يحتاج إلى أساليب جديدة لرفع الكفاءة، أو أن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدا، تساعد معدلات الأداء في وضع البرامج التدريبية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل، المساعدة على كتابة التقارير المختلفة عن الفرد والتي تحدد طرق تنميته فنيا وإداريا؛

- تقارير الكفاءة بحيث تبين نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء، توضح فئات العاملين المطلوب ترقيةهم لوظائف أعلى ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة، تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات فعلية أثناء ممارسة أعمالهم، تبين مدى الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف أكبر، تبين مدى الحاجة إلى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين أمضوا مدة كبيرة ولم يحصلوا على التدريب المطلوب، تظهر الحاجة إلى تنمية وسائل النهوض بالنواحي السلوكية والتعاون المتبادل بين الأفراد والأقسام المختلفة؛

- أداء الرؤساء في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم لقدرتهم على تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم؛

- آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم في العمل؛

- تغيير نظام العمل وظروفه مثل إعادة التنظيم، أو استخدام أساليب جديدة في العمل أو إجراء تعديلات في نظم العمل أو طرق الأداء؛

- صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على أعمال العاملين؛

- الملاحظة أثناء تأدية العمل، الحوادث، الاستبيانات والمقابلات والاختبارات وتحليل المشاكل ودراسة التقارير والسجلات.

- فيما يخص عملية التحفيز:

- زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة، فالحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء الكفاءات الأساسية للعمل؛

- مساهمة دراسات السلوك التنظيمي إلى فهم واضح للعملية والعوامل المؤثرة في نجاح عملية التحفيز؛

- تصميم وظائف محفزة، بحيث وضع كل من ريتشارد هاكمان & جريج أولدهام وصفا للوظيفة تجعل الوظائف أكثر تحفيزا هي (الهنداوي، 2012، ص: 237):

- تنوع المهارات: مدى التنوع في المهارات التي تتطلبها الوظيفة حتى يستطيع الموظف تأدية مهامها؛

- طبيعة المهمة: لأي مدى تتطلب الوظيفة إتمام عمل بأكمله من بدايته إلى نهايته؛

- أهمية المهمة: مدى أهمية أثر الوظيفة في حياة الآخرين؛

- الاستقلال: مدى سماح الوظيفة لشاغلها بتحديد أسلوب إتمام العمل؛

- التعليقات التقييمية: هل يستطيع الموظف معرفة مدى فعالية أدائه بمجرد النظر إلى ناتج العمل؟.

- فيما يخص التعويضات: فهي تتضمن الآتي:

- استخدام التحليل والتوصيف والتقييم الوظيفي كنظام للمقارنة بين الوظائف، بهدف تحديد التعويضات المناسبة لكل وظيفة على حدة أو لمواصفات كل وظيفة؛

- اللجوء إلى تقييم الوظائف لإعداد هيكل الرواتب، دراسة مستويات الرواتب عن طريق تحديد مجموعة من الوظائف المرجعية في سوق العمل، والوظائف المرجعية هي مجموعة من الوظائف الهامة معرفة جيدا، ثابتة في المنظمات، متوفرة في سوق العمل، تمثل كافة شرائح الوظائف في المنظمة، ويتم دراسة مستويات الرواتب في السوق عن طريق المسح الميداني: تجميع المعلومات عن مستويات الرواتب في السوق، وتشمل معدل الرواتب (المعايطة، الحموري، 2013، ص: 74-75)؛

- إمكانية جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، والمحافظة عليها وتحقيق الاستقرار الوظيفي، عن طريق استشراف المهن والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛

- تحقيق العدالة الداخلية من خلال تحليل الوظائف وتقييمها، فالأعمال أو الوظائف التي لها قيمة مرتفعة يدفع لها أجر أعلى وذلك للعدالة والمساواة بين العاملين، وعدم توافر هذه الأخيرة سوف يؤدي إلى ظهور مشاعر ومواقف سيئة داخل التنظيم بين العاملين بعضهم ببعض وبين رؤسائهم؛

- رصد وجمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها المنظمات المماثلة في أسواق العمل، حيث يعتبر تباين الأجور المعتمدة في المنظمات المماثلة لنفس الوظائف مصدراً دائماً للجدل والمعارضة داخل المنظمة وبالتالي التأثير في مستوى كفاءة أدائها؛

- تحسين الحالة النفسية ورفع الحالة المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي، مما يساعد على خفض معدل دوران العمل وانخفاض حوادث العمل وتحسين علاقة نقابات العمال مع المنظمة؛

- إشباع الحاجات الضرورية والرفاهية للموظف عن طريق التعويضات غير المباشرة المتعددة من داخل وخارج المنظمة؛

- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد عن طريق تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل؛

- تمثل الرواتب والأجور العائد الوحيد الملموس الممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل.

3-3 دور الهندسة الوظيفية الإستشرافي في تنمية الموارد البشرية: إن الهندسة الوظيفية وفقاً لبعدها الاستشرافي تحقق التخطيط والتطوير الوظيفي من خلال توفير المعلومات التالية:

- المعلومات المتعلقة بالتخطيط الوظيفي (مصطفى، 2016، ص: 175):

- عدد ونوعية المجموعات الوظيفية في المنظمة؛

- المستوى والأهمية النسبية للمجموعات الوظيفية في المنظمة؛

- عدد الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية والأهمية النسبية لهذه الوظائف في كل مجموعة؛

- تحديد الوظائف التكرارية وغير التكرارية في كل مجموعة ونسبة الوظائف التكرارية وغير التكرارية؛

- عدد الأفراد في كل وظيفة داخل كل مجموعة؛

- إمكانية النقل من مجموعة وظيفية إلى أخرى؛

- مدى انغلاق وانفتاح الوظائف (المرونة) داخل كل مجموعة وظيفية؛

- الوصف الوظيفي ومقدار المعلومات التي يقدمها عن كل وظيفة في كل مجموعة وظيفية؛

- المسارات الداعمة للمسارات الوظيفية مثل المسارات التعليمية والتدريبية لكل وظيفة داخل كل مجموعة؛

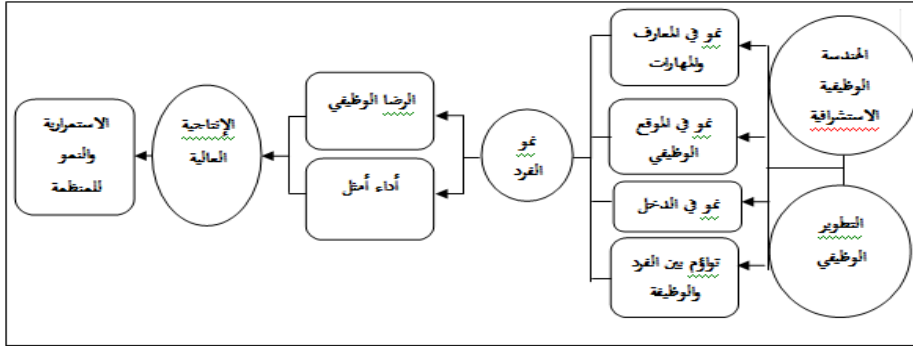
- معايير الاختيار والمفاضلة بين الأفراد لكل الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية.

وبذلك تتجلى مساهمة الهندسة الوظيفية في مجال التخطيط للمسار الوظيفي على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وتطوير وتنمية المستقبل الوظيفي كالاتي (حسنين، 2020، ص: 42-44):

- تحقيق التوافق بين تنمية المسار الوظيفي في المنظمة (التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات)؛

- تصميم مسارات الترقى لكل مهنة أو مجموعة وظيفية؛
- إعداد دليل للمسارات الوظيفية واضح ودقيق عن واقع العمل ومعلومات غير مضللة؛
- نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة أو مجالات الترقى المستقبلية؛
- إتاحة الفرصة للتنمية العملية، مثل: التناوب الوظيفي أو التكليف،....؛
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، مثل: النقل، الترقية، التحفيز،....
- المعلومات المتعلقة بالتطوير الوظيفي: يمثل التطوير الوظيفي جانب هام في تنمية الموارد البشرية، بحيث يعمل على تنمية قدرات الموظفين وتحفيز الأداء الفردي والتطوير الذاتي، ويرتبط مفهومه إلى إحداث التطوير الكلي للمنظمة، ليأتي بعد ذلك التغيير في النظم والأساليب والتكنولوجيا، لينتج عنه تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين بصفة عامة، ومستويات الإدارة العليا بصفة خاصة، وللهندسة الوظيفية الاستشرافية دور في هذا التطوير والشكل التنظيمي التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): دور الهندسة الوظيفية الإستشرافية في التطوير الوظيفي.



المصدر: (مصطفى، 2016، ص: 186، بتصرف)

يوضح الشكل رقم (1) أعلاه، الدور التنموي الذي تقدمه الهندسة الوظيفية للتطوير الوظيفي في سياق استشراف الوظائف في أربعة جوانب تتمثل في: تنمية المعارف والمهارات للعاملين الذي يتحقق عن طريق التدريب والتنمية المستمرة، والنمو في الموقع الوظيفي الذي يتجسد في الترقية، والنمو في الدخل من خلال الرواتب والأجور، وخلق المواءمة بين الفرد والوظيفة، كل هذه الجوانب تعمل على التنمية الذاتية للفرد لسد الحاجات المتنوعة تحقيقاً لرضا الوظيفي وأداء أمتل إرضاء لمتطلبات المنظمة من إنتاجية واستمرارية وبقاء ونمو. وبالتالي فإن الهندسة الوظيفية الإستشرافية تعمل على:

- ربط أهداف المنظمة بإستراتيجيتها طويلة المدى، ولو أن الموظفين تمكنوا من فهم خطط المنظمة، فإنهم سيتمكنون على نحو أفضل من تطوير خططهم الذاتية لتكون جزء من هذه الإستراتيجية؛

- خلق فرص للتقدم من خلال الاستفادة من التجارب الصعبة مهنياً؛
- تحمل الموظفين مسؤولية إدارة حياتهم المهنية، ومن الأهمية بمكان أن تظل معلومات ومهارات الموظفين حديثة ومتمتعاً بالمرونة اللازمة (شيراز، 2022، ص: 100-101).

- توفر الهندسة الوظيفية الإستشرافية العديد من الاحتياجات اللازمة من المواهب والكفاءات المطلوبة للعمل؛

- التخلص من الانتكاس بمشاعر الإحباط والتخفيف من القلق والتوتر وزيادة فرص التطوير والنمو في الأداء (الحري، 2015، ص: 169)؛

- رصد أي تطورات تحدث في طرق وأساليب وأدوات الإنتاج والتشغيل المرتبطة بالوظائف والعمال؛

- إعادة تصميم الوظائف والأعمال بما يتناسب مع التغيرات والتطورات ومن ثم إحداث المواءمة بين الفرد وهذه المتغيرات (مصطفى، 2015، ص: 91).

الخلاصة

لقد تطرق البحث إلى أحدث الموضوعات أهمية وفاعلية في تطوير الوظائف وتحسين أداء العاملين في المنظمات، والمتمثلة أولاً في دراسة الهندسة الوظيفية باعتبارها الأساس في البناء التنظيمي لأي منظمة والمنطلق الصحيح لقيام مشروع تنموي للإمكانيات البشرية وتنمية الكفاءات لأنها تجسد نظام متكامل ومترابط من المهام والعمليات المهمة بدراسة الموارد اللاملموسة من معارف وكفاءات ومهارات، وعملية ضرورية للتطوير والتنمية معتمدة في ذلك على نهج منظم ومخطط لتحسين كفاءة الموظفين عن طريق تتبع وتطبيق أبعادها من تحليل وتصميم واستشراف وظيفي؛ وثانياً تسليط الضوء على موضوع تنمية الموارد البشرية وإبراز خصوصية المورد البشري وقدرته على زيادة مهاراته وقدراته وخبراته وترقية مستواه وتطويره ليكون قادراً على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة بالارتكاز على عناصر البناء لتنمية الموارد البشرية لتحليل نظم العمل وتوظيف العمل وتوظيف الأفراد؛ وثالثاً تم ربط العلاقة بين أبعاد الهندسة الوظيفية ودورها في تنمية الموارد البشرية والإشارة إلى أبرز النتائج كما يلي:

- توضيح أهمية دور الهندسة الوظيفية التحليلي في تحديد الكفاءات اللازمة لتحسين وقياس أداء الوظائف الحالية والمستقبلية، وتنمية قدرات الأفراد السلوكية والشخصية والقدرة على

التحليل، تطوير الأداء ورفع إنتاجيته من خلال التعرف على المهارات والمعلومات والاتجاهات السلوكية والشخصية التي تلزم شاغل الوظيفة؛

- مساعدة الهندسة الوظيفية التصميمية في تحديد الاحتياجات التدريبية بتوصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات وكفاءات شاغليها، تعيين مقاييس ومعدلات الأداء وإعداد تقارير الكفاءة الخاصة بالتدريب، بالإضافة إلى تصميم وظائف محفزة تساهم في تنمية وتنوع المهارات، وتحقيق العدالة الداخلية والخارجية لسياسة التعويضات والشعور بالأمان الوظيفي ورضا العاملين؛

- استشراف الهندسة الوظيفية لتطوير وتنمية المستقبل الوظيفي والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال التخطيط الوظيفي؛ وتنمية المعارف والمهارات للعاملين والنمو في الموقع الوظيفي، النمو في الدخل، وخلق المواءمة بين الفرد والوظيفة عن طريق التطوير الوظيفي. ونظرا لأهمية الهندسة الوظيفية كنظام جديد متعدد الأبعاد يتميز بالكفاءة والفاعلية بالنسبة لمنظمة مطالبة ومجبرة على التحول والتركيز على الموارد اللاملموسة لتطوير وتنمية مواردها البشرية لقدراتهم وكفاءتهم ومساعدتهم على التكيف وبناء المعارف الجديدة بما يخدم أهدافها ورسالتها، فإننا نقترح على المنظمات التماشي مع معطيات ما تتطلبه الهندسة الوظيفية من عمليات ومناهج ووسائل وأدوات وأبعاد، لتطوير الوظائف الملائمة لتحسين أداء الموظف في ظل التغير المتسارع في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمرتبطة بمجال العمل والوظيفة وبالتالي الارتقاء بالعنصر البشري بتدريبه وتحفيزه وتعبئته وفقا لمتطلبات الحاضر والمستقبل، ومحاولة تخطيط وتطوير مساره الوظيفي لتحقيق الرضا والإنتاجية وأهداف المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

الكتب:

- بن عنتر، عبد الرحمن، 2020، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- بوظو، رومان مفيد، 2014، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن، 2010، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية لفدارة بميك، مصر.
- ثابتي، الحبيب، 2017، الكتاب الأول: المدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الجزائر.

- الحري، محمد سرور، 2015، إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للنشر والتوزيع، سوريا.
- حسنين، أحمد جابر، 2020، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحنيطي، نبيل فليح قبلان، 2021، دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- خبراء المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- سماش، آمنة، 2019، استشراف المهن والكفاءات دعامة أساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الجزائر.
- شعيب، محمد عبد المنعم، 2014، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، خدمات الإسكان، مكافحة العدوى، التدريب والتثقيف الصحي، دار النشر للجامعات، مصر.
- الشمري، مها صلاح عسكر، 2016، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- شيراز، محمد خضر، ترجمة: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2022، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة.
- العتزي، سعد علي حمود، عباس، نزار حبيب، 2020، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى، محمد كمال، 2015، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- مصطفى، محمد كمال، 2016، أربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- المعايطه، رولا نايف، الحموري، صالح سليم، 2013، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- مليحة، محمد، 2010، السمات النفسية لضباط الشرطة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- الهنداوي، ياسر فتحي، 2012، إدارة المدرسة وإدارة الصف: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- الهواشي، محمود حسن، البرزنجي، حيدر شاكر، 2014، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق الوطنية، العراق.
- المقالات في مجلة علمية:**
- بوثلجة، حسين وآخرون، 2017، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6- العدد 2، ص: 21، الجزائر.

- بورقية، قويدر وآخرون، 2020، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6 – العدد 1، ص: 14، الجزائر.

- خميلي، فريد، 2016، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، ص: 4، العراق.

المدخلات في المؤتمرات

- بركات، محمد الأمين، 2012، استخدام الجداول المرجعية للوظائف والكفاءات في تسيير الموارد البشرية في مؤسسات التأمين، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب دول، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.

الرسائل الجامعية

- صالح، سميرة، قداش سمية، 2019-2018، نظم الأجور والحوافز، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- قبالي، أمال، 2018، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- يرق، حسين، 2007، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

المواقع الالكترونية:

- الطبر آية، 2022، ماهي الهندسة الوظيفية،
https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9%D8%9F

باللغة الأجنبية:

Books :

- Clark, M. M, 2013, **The job description handbook: everything you need to write effective job descriptions and avoid legal pitfalls**, 3^{eme} edition, Nolo Berkley, USA.
- Ivancevich, j., konopaske, r, 2013, **human resources management**, 12^{eme} edition, MC Graw Hill, USA.
- Noe, R. A, 2015, **fundamantals of human resource management**, 6^{eme} edition, McGraw Hill, USA.

Article:

- Antoine, et al, 2015, Quelles méthodes (outils, acteurs, paramètres externes) pour identifier et faire évoluer les métiers critiques ? : Rapport théorique, **rapport de recherche chaire labo RH**, volume 4(3) N°(45), p:5- 6, France.