**المحاضرة 6: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات**

**اولا مفاهيم حول المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات**

1. **تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات** **:** تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات حجر الزاوية بالنسبة لكل سياسة تهدف إلى تثمين الموارد البشرية، وآلية فعالة لتطوير الكفاءات والمهن سواء على مستوى الأنشطة ومهام الإدارة، أو على مستوى أنشطة تخطيط الموارد البشرية. وهي 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.

**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.

1. **مميزات الوظيفة النموذج**

إن الوظيفة النموذج كما أسلفنا سابقا مجموع وضعيات العمل أوحالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات ،و مهارات و كفاءات متماثلة و متشابهة أو متقاربة ،و بالتالي فالوظيفة النموذج يمتاز ب**:**

* التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل و وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته.
* تركيبة مرتبة للوظائف ،تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقاربة أكثر تصورا و مقاربة للاحتياجات المستقبلية المبينة على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها .
* صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد او الرتب التي ينتمون إليها .
* مقاربة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات، فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف

**2-مرجعية الكفاءات :**

إن الكفاءة هي المفهوم العالق ما بين الوظيفة، والفرد وما بين الوظيفة والتكوين، فهي القدرة على التصرف للحصول على نتيجة في حالة مهنية معينة و بوسائل معينة، تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف النموذج.

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،

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 .

**المحاضرة 07: استشراف المهن والكفاءات**

**اولا ماهية الاستشراف**

1. **التطور التاريخي للاستشراف**

مع انتهاء الحرب وفي كل بقاع العالم، كان الفكر الإنساني كله موجه نحو فكرة "البناء"، الأمر الذي أطلق العنان لأفكار جميع الأفراد في المجتمع لتصور مستقبل أكثر إشراقا لهم؛ حتى الحكومات والمؤسسات والهيئات العلمية كانت تنشر في التفاؤل وفكرة: أن المستقبل بيد الفرد في حد ذاته،وعلى الأفراد أن يرسموا ما شاءوا لمستقبلهم. وفي ما يلي عرض تطور الاستشراف في مجموعة من الدول (عويسي، 2018، الصفحات 23-25)

* 1. **في الولايات المتحدة الأمريكية** ظهر الاستشراف في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار الحرب، في الفترة بين نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية الحرب الباردة؛ذلك أن الحرب العالمية الثانية أطلقت الشرارة للبحث المستميت عن التكنولوجيا خاصة الحربية منها وهو الأمر الذي استدعى تدخل الكثير من العلماء في جميع الميادين؛ في حين خلق التكنولوجيا كان يحتاج لخيال واسع حمل معه الفكر الاستشرافي؛ فقد عمل العلماء على تصور آلات وماكنات لم تخطر على العقل البشري قبلا ثم عملوا على تجسيدها على أرض الواقع فكانت المزاوجة بين الخيال والعلم الذي خلق ما يعرف بالفكر الاستشرافي. ما ميز الاستشراف في "الو.م.أ" هو كونه مبني على التكنولوجيا والإستراتيجية؛ وكذلك أنه جاء في إطار المنظمات؛ ومنها من ارتبط نشاطها في مجال الدفاع الوطني ومنظمات بحثية جامعية ايضا ومنظمات ارتبط نشاطها بمراكز السلطة والكونغرس.

وخير مثال على ذلك نجد معهد البحوث لستانفورد (Stanford research Institute)الذي جمع آلاف من الخبراء في شتى الميادين للقيام بدراسات استشرافية شاملة عن الو.م.أ.

* 1. **في فرنسا** بطريقة مشابهة نوعا لما حدث في الو.م.إ، ظهر الاستشراف في فرنسا لخدمة احتياجات الدولة؛ فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وجدت الإدارة الفرنسية نفسها في مواجهة خيارات عملية إعادة بناء ما خربته الحرب من منشآت قاعدية أساسية؛ هنا الاستشراف قاد الدولة من خلال مبادرات علماء الاستشراف وعلى رأسهم نجد الذين انشئوا منظمات استشرافية وابتكروا أدوات خاصة بهم، أسست لعلم الاستشراف وجعلت منه أكثر احترافية.

ما ميز منهج الاستشرافي الفرنسي ربطه بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي؛وبالخصوص التخطيط لإعادة البناء، حيث لم يكن للتخطيط الأمني الدفاعي أي دور في الاستشراف الفرنسي؛ ومنه يمكن وصف الاستشراف الفرنسي بأنه أكثر اجتماعية وأكثر إنسانية وأكثر شمولية منه في الو.م.أ.

ومن مميزات منهج الاستشراف الفرنسي أيضا في بداياته قبل سنة 1960 ،وقبل انطلاق مشروع كان لا يملك أي منهج أو أسلوب واضح المعالم، بل كان يعتمد فقط على المبادئ، فالمستشرفين الفرنسيين لم يهتموا بتطوير مناهج الاستشراف وابتكار أساليب وأدوات خاصة بهم، فقد انصب اهتمامهم على تقديم آرائهم وتصوراتهم دون اللجوء إلى مناهج علمية.

لكن وبعد تبني منهج السيناريوهات ضمن مشروع DATAR سنة 1963 بقيادةMassé Pierre وكان الهدف من دراساتهم هو "تغيير العالم" من خلال إعادة تصميم الإقليم أصبح منهج الاستشراف الفرنسي مبني على أسس علمية.

* 1. **في اليابان** التخطيط والاستشراف أخذ مكانة مهمة في اليابان لدى كل من الإدارات العمومية والمؤسسات؛ كما نجد أن اليابانيين سواء كانوا أفرادا أو صناع قرار أو مؤسسات فإنهم يهتمون كثيرا بمسالة الأفق الزمني الطويل؛ فكما تمتد حضارتهم لقرون طويلة من الزمن فإنهم يعالجون المستقبل بنفس الطريقة(أي بعد النظر(إن ما يميز أكثر منهج الاستشراف الياباني هو نظرتهم للمستقبل؛ فهم يوفقون بين آفاق المستقبل الثلاثة )المستقبل القريب؛ المستقبل المتوسط والمستقبل البعيد) حيث بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع اليابانيون هدف إعادة بناء اليابان نصب أعينهم؛ ففرضوا على أي حكومة جديدة ضرورة تقديم خطة متوسطة الأجل )5-4 سنوات( تصف إستراتيجيتها نحو المستقبل.

كما تلعب وزارة الصناعة، التكنولوجيا والاقتصاد دور مستشار الحكومة اليابانية فيما يخص بناء السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات الصناعية؛ وهي تعد مرجع أساسي للتزود بالدراسات الاستشرافية الدقيقة والفعالة.

كما نجد أيضا أن الهيئات والمؤسسات اليابانية المختلفة تستعين بخدمات "مراكز التفكير Tanks Think" المنتشرة بكثرة؛ ويعد "معهد البحث نوميرا Institute Research Nomura "أشهرها، تأسس هذا المركز سنة 1965 م، وهو مكتب دراسات متخصص في معالجة المعلومات؛ وهناك أيضا "معهد تكنولوجيات المستقبل وهو يعرف اليوم تحت اسم " Institute for the Technologies of the Future (IFTF) Future the for Institute ،"تم تأسيسه سنة 1972 م، ويقوم بتحليل أثر تطور التكنولوجيات الممكنة أو المحتملة.

1. **تعريف استشراف المهن والكفاءات**
   1. **مفهوم الاستشراف:** يمكن تعريفه هو استباق يستعد للفعل ،ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة و المأمولة ،فهو ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة و المأمولة .

ان الاستشراف هو محصلة لكل من: **التوقع، الاستباق، اليقظة الوظيفية الوظيفية، التخطيط.**

1. **تعريف التخطيط :عرفه أكوف على أنه تصور مستقبل مرغوب ،و كذا تصور الوسائل الفعلية التي تؤدي إليه :"الإستشراف يدور حول دائرتين و يشتغل عليهما هي دائرة تهيئة ظروف الفعل ،دائرة استحداث الفعل . ،كل من الإستشراف و الإستراتيجية إلى معنى الذكاء في استحداث التصورات الذكية حول المستقبل من خلال استحداث أبجديات الراهن وفق تصورات المستقبل** (غوديه و دوران، 2011، صفحة 15)**.**
2. **التوقع :**هو تقدير للمستقبل مصحوب بقدر من الثقة.
3. **اليقظة الوظيفية**: في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف ـ حالا و مستقبلا ـ في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة. يشكل "الإنصات" *L’écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن كانت أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات ـ الداخلي أو الخارجي ـ فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا و بشكل مندمج.
4. **الاستباق**: هو القدرة على استشعار ورصد مختلف الإشارات الضعيفة التي يصدرها المحيط قبل حصول الحدث.

**2-2-استشراف المهن والكفاءات:** هي عبارة على منهجية لتوقع المستقبل المحتمل من منظور المهارات والأنشطة والمسؤوليات الحالية لمهنة ما، كما يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات والسلوكيات التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة (Scouarnec، 2002، صفحة 365).

**6- الفرق بين الاستشراف والإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:** إن الاستشراف وإن كان داخلاً في مجال التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يختلف عنه، فالأول يعنى بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي أن نتائجه متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح إحداهما دون أن تكون معنية بالوصول لنتيجة معينة.

1. بينما يعنى الثاني (التخطيط الاستراتيجي) بتحديد هدف معين مسبقاً ومحاولة الوصول إليه، وبالتالي فإن الاستشراف يساعد بشكل كبير في توجيه التخطيط الاستراتيجي، أما الإستراتيجية فتستدعي الاستشراف ولو لمجرد توضيح الخيارات التي تلزم المستقبل.